

**A gestão e administração dos Pólos Educativos no concelho
da Praia: Que caminhos para a melhoria da qualidade**

Mara Andreia Pires Lopes de Almeida

Trabalho de projeto apresentado à Escola Superior de Educação de Bragança para a obtenção do
Grau de Mestre em Ciências da Educação – Administração Educacional

Orientado por

Doutora Evangelina da Natividade Camelo Bonifácio Correia da Silva

Co-orientado por

Teresa Silva Carvalho Borges

Bragança

Janeiro 2014

**A gestão e administração dos Pólos Educativos no concelho
da Praia: Que caminhos para a melhoria da qualidade**

Mara Andreia Pires Lopes de Almeida

Trabalho de projeto apresentado à Escola Superior de Educação de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Ciências da Educação – Administração Educacional

Orientado por

Doutora Evangelina da Natividade Camelo Bonifácio Correia da Silva

Co-orientado por

Teresa Silva Carvalho Borges

Bragança
Janeiro 2014

Para vocês, Luísa e Zeca (Germano), pois são a razão da minha
existência e da pessoa que eu sou.

Agradecimentos

O estudo desenvolvido e aqui apresentado, foi fruto de diversas contribuições, quer a título pessoal, quer institucional, que gostaria de lembrar e muito sinceramente agradecer:

À minha professora orientadora, doutora Evangelina Bonifácio Silva, por ter aceite orientar este projeto, pelo seu empenho, rigor e sensibilidade no acompanhamento do trabalho, pela simpatia e crítica sempre construtiva.

À minha co orientadora, tia e amiga, doutora Teresa Silva Carvalho Borges, pelo seu empenho, rigor e sensibilidade, no acompanhamento do trabalho, pelos abraços que serviram de estímulos e força para continuar a caminhada.

Ao professor doutor Henrique Costa Ferreira, coordenador do departamento de Ciências da Educação, pela sua dedicação.

À delegação do ministério da educação de Cabo Verde na pessoa da delegada senhora Felismina Moreno e da senhora Anita Silveira que permitiram chegar aos gestores e às escolas.

A todos os gestores que disponibilizaram o seu tempo para responderam às questões, sem a qual este estudo não seria possível.

A todos os que contribuíram de forma direta para a concretização deste trabalho a quem eu destaco aqui: a professora Maria Lopes de Azevedo pela colaboração, pelo rigor, pela sensibilidade e pelo tempo disponibilizado na melhoria deste trabalho. Ao Arnaldo Andrade pela ajuda, conselhos, estímulos. À Maria de Deus colega de mestrado, que mostrou ser uma grande amiga, pela ajuda, colaboração e pelas constantes preocupações para com o meu trabalho.

Aos meus pais que investiram as suas vidas e o seu trabalho na minha formação pessoal e nos meus estudos. Ao esforço que fizeram para que eu conseguisse realizar o sonho de ter um curso superior. A todo o apoio, principalmente nas horas mais difíceis que eu passei longe. Por estarem sempre do meu lado, pelo incentivo, conselhos e pelo amor incondicional que têm por mim.

Ao Luís (Kiki), meu irmão e amigo, pelos anos de ausência que eu sei que não foram fáceis, tu és a minha força.

À toda a minha família pelo apoio, estímulo, pelos conselhos e confiança que sempre depositaram em mim de que um dia eu chegaria aqui, em especial ao meu avô Raimundo (Tago), que onde quer que esteja está neste momento feliz por mim.

À escola Superior de Educação de Bragança por me ter acolhido todos estes anos de vida académica.

A todos o meu mais elevado apreço.

Resumo

A sociedade do conhecimento impõe uma mudança de padrão no que diz respeito à instituição escolar, nomeadamente, deixa de ser uma escola de elites passando assim a responder às necessidades sociais. Consequentemente, e para dar resposta às necessidades emergentes, a escola tem vindo a (re) organizar-se.

As mudanças operadas no sistema educativo cabo-verdiano não incidiram sobre a gestão e a administração dos Pólos Educativos, e o único decreto-lei que define o regime de direção, gestão e administração data de vinte e sete de Dezembro de mil novecentos e noventa e quatro. Previsivelmente, deveriam ser feitas mudanças em direção à melhoria da qualidade de ensino.

Este estudo pretendeu indagar sobre a gestão e administração que se faz nos Pólos Educativos de Ensino Básico no concelho da Praia e evoluiu em torno de questões centrais como – terão os gestores à sua disposição os recursos humanos e materiais necessários para uma gestão de qualidade? Será que os gestores têm que gerir com base numa liderança forte para conseguirem melhorar a escola e o seu modo de funcionamento? Será que a gestão e administração escolar são funções valorizadas?

Neste sentido, o principal objetivo deste estudo foi refletir sobre a gestão e administração dos Pólos Educativos na cidade da Praia, Cabo Verde, averiguando se existiam (ou não) fragilidades que, eventualmente, pudessem obstaculizar o processo de gestão.

A primeira parte do trabalho apresenta um enquadramento teórico enriquecida pelo auxílio da análise interpretativa de documentos legais que se afigurou indispensável para encaixar esta reflexão.

A segunda parte descreve o estudo empírico desenvolvido no concelho da Praia, Cabo Verde, dando voz aos gestores, através de entrevistas realizadas a dezasseis (16) gestores de Pólos Educativos.

Na terceira parte, discussão de dados, concluímos que os gestores têm um papel preponderante no processo de gestão e administração dos Pólos Educativos, visto que dispondo de escassos meios conseguem tornar exequíveis as suas funções.

Palavras-chaves: gestão, administração, gestão escolar, administração escolar, liderança.

Abstract

The knowledge society requires a change of pattern regarding the educational institution, namely, no longer is an elite school going, in this way, to respond the social needs. Consequently, to meet emerging needs, the school has been (re) organizing itself.

The changes made in Cape Verde education system did not focus on the management and administration of Educational Centers, and the unique decree-law that defines the system of direction, management and administration date of December 27 in nineteen ninety four. Predictably, changes toward improving the quality of education should be made .

This study aims to inquire about the management and administration that has been done in educational centers of formal education in the municipality of Praia and revolves around key issues such as - Do the managers have at their disposal the necessary human resources and materials for a quality management? Do managers have to manage based on strong leadership to achieve better school and mode of operation? Does school management and administration are valued?

The main objective of this study was to reflect on the management and administration of educational centers in Praia City, Cape Verde, identifying the weaknesses that eventually can obstruct the process of management.

The first part of the paper presents a theoretical framework enriched by the aid of interpretative analysis of legal documents which seemed essential to fit this discussion.

The second part describes the empirical study done in the municipality of Praia, Cape Verde, where the voice was given to managers, through interviews conducted to sixteen (16) managers of educational centers.

In the third part, data discussion, we conclude that managers have a key role in the process of management and administration of educational center since with their scarce means they make practical their duties.

Keywords: management, administration, school management, school administration, leadership

Résumé

La société de la connaissance impose un changement de modèle d'institution scolaire, notamment pour qu'elle ne soit plus une école élitiste mais qui répond aux besoins sociaux. Par conséquent, et afin de donner des réponses émergentes elle est en train de mieux s'organiser ou réorganiser.

Les changements mis en place dans le système éducatif capverdien n'ont pas eu d'impact sur la gestion et l'administration des Pôles Educatifs, et le seul décret – législatif qui définit le modèle de gestion de la direction, de la gestion et l'administration est datée du vingt-sept décembre dix-neuf cent quatre-vingt-quatorze. Sûrement que des changements visant améliorer la qualité de l'enseignement devront être prévus.

Cette étude prétend enquêter sur la gestion et l'administration qui se fait dans les Pôles Educatifs de l'Enseignement de Base dans la commune de Praia et s'évolue autour des questions centrales telles que – Est-ce que les gestionnaires auront-ils à leur disposition des ressources humaines et matériels nécessaires pour une gestion de qualité ? Est-ce que les gestionnaires devront être un leader fort pour réussir la gestion et améliorer l'école et son fonctionnement ? Est-ce que la gestion et l'administration scolaire sont-elles valorisées ? L'objectif principal de cette étude concerne une réflexion sur la gestion et l'administration des Pôles Educatifs à Praia, Cap Vert, ainsi que l'identification des fragilités qu'éventuellement puissent constituer un obstacle dans le processus de gestion. Une grande partie du travail présente un encadrement théorique enrichi à l'aide d'une analyse interprétative de documents légaux qui se figure indispensable pour assembler de cette réflexion.

La deuxième partie décrit l'étude empirique développée dans la commune de Praia, Cap Vert, où on a interviewé 16 (seize) gestionnaires des Pôles Educatifs.

Dans la troisième partie, qui porte sur la discussion des donnés, nous avons conclu que les gestionnaires ont un rôle primordial dans le processus de la gestion et de l'administration des Pôles Educatifs, car ils arrivent à réussir leurs fonctions avec peu de moyens disponibles.

Mots – Clés: gestion, administration, gestion scolaire, administration scolaire, leadership.

Índice geral

Resumo	VI
Abstract.....	VII
Résumé	VIII
Introdução	1
Parte I – Enquadramento Teórico.....	6
CAPÍTULO I – Abordagem sócio territorial.....	7
1.1. Localização geográfica e histórica de Cabo Verde.....	7
1.2. A educação em Cabo Verde no pós independência	8
Capítulo II – Abordagem teórico/conceptual	11
1. Conceito de administração.....	11
1.1. Conceito de gestão.....	12
1.2. Conceito de liderança	15
1.2.1. Liderança em contexto de escola.....	18
1.3. A escola como organização	20
2. Gestão escolar/ Administração escolar.....	21
2.1. Modelos de gestão escolar numa escola com diferentes imagens	23
2.1.1. A escola como burocracia	26
2.1.2. A escola como democracia	26
2.1.3. Escola como arena política	28
2.1.4. A escola como anarquia.....	29
2.1.5. A escola como cultura	29
CAPÍTULO III – A gestão e administração dos Pólos Educativos em Cabo Verde.....	32
1.1. Percurso da educação entre 2005 a 2013	32
1.2. Formação de professores e o seu papel na gestão escolar	33
1.3. A organização e o funcionamento dos Pólos Educativos	35

PARTE II- Estudo Empírico.....	39
Capítulo IV- Problemática.....	40
1.1. Contextualização da pesquisa	40
1.2. Caracterização sócio territorial da Cidade da Praia	41
Capítulo V- Pesquisa empírica	45
1.1. Metodologia de trabalho	45
1.2.Caracterização da amostra	46
1.2. Análise documental.....	47
1.4.Observação direta	48
1.5.Entrevista	49
1.6.Justificação da opção metodológica	50
2.1. Critérios de análise e apresentação de dados.....	52
PARTE III – RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO	53
Capítulo VI – Apresentação dos resultados.....	54
1.Interpretação e discussão de dados	54
1.1.Fragilidades no processo de gestão	56
1.1.1. Nomeação	56
1.1.2. Capacidade de iniciativa.....	58
2.Aspetos que inibem a melhoria e inovação	61
2.1.1.Espaços inadequados	61
2.1.2. Falta de recursos materiais	62
2.1.3.Falta de recursos humanos.....	64
2.1.4.Condição socioeconómica de Cabo Verde	67
Proposta de intervenção.....	69
Considerações finais	72
Bibliografia.....	78
Webgrafia	82

Documentos consultados	83
Anexo I	84
Anexo II	86
Anexo III	90

Índice de tabelas

Tabela 1. Influenciadores do desenvolvimento e pensamento da administração (Chiavenato, 2000)	11
Tabela 2. Funções da gestão (Teixeira, 1998)	13
Tabela 3. Filosofia da gestão de Taylor (Teixeira, 1998)	13
Tabela 4. Princípios gerais da administração (Teixeira, 1998)	14
Tabela 5. Estilos de liderança (Chiavenato, 2000)	17
Tabela 6. Diferença entre gestor e líder (Pires, 2012)	18
Tabela 7. Argumentos relativos às diversas teorias de organização e administração educacional (Costa, 1996)	25

Índice de quadros

Quadro I. Pólos Educativos do ensino básico no concelho da Praia onde foram realizadas as entrevistas.....	43
Quadro II. Caracterização dos gestores.....	54

Lista de abreviaturas usadas

ASA – Aeroportos e Segurança Aéreas de Cabo Verde

CVC – Construções de Cabo Verde

DECREP II – Documento de Estratégia de Crescimento e de Redução da Pobreza

DMED – Delegação do Ministério da Educação e Desporto

EBI – Ensino Básico Integrado

EB – Ensino Básico

EPT – Educação para Todos

IP – Instituto Pedagógico

INECV – Instituto Nacional de Estatística de Cabo Verde

INPS – Instituto Nacional de Previdência Social

ME – Ministério da Educação

ONU – Organização das Nações Unidas

PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar

PNA- EPT – Plano Nacional de Ação de Educação para Todos

PED – Países em Desenvolvimento

PIB – Produto Interno Bruto

QUIBB – Questionário Unificado de Indicadores Básicos de Bem- Estar

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

Introdução

A Conferência Mundial sobre Educação para Todos (EPT) em Jomtien, Tailândia, 1990 sublinhou que a educação é um direito fundamental de todos, mulheres e homens, de todas as idades, no mundo inteiro. Pretende-se, assim, contribuir para a conquista de um mundo mais seguro, ambientalmente mais puro e que favoreça o progresso social, económico mais tolerante e de cultura da paz universal.

Assim, balizado nestes pressupostos, o arquipélago de Cabo Verde foi um país que desde logo aderiu a esta conferência fazendo com que todo o seu povo tivesse direito à educação em igual direito de oportunidades, homens e mulheres de todas as idades.

Cabo Verde ascendeu à independência em 1975 na qualidade de país pobre, em vias de desenvolvimento e marcado ao longo dos anos por secas cíclicas. Em consequência, a desertificação, a pobreza e as fomes do passado são fenómenos que fazem parte da sua história. Contudo, enquanto país responsável assumiu, desde logo, os designios do futuro, objetivados no programa da Educação para Todos (EPT) sendo que os vários governos que se sucederam no período pós independência, investiram e consideraram a educação como um dos seus maiores desafios do século XXI. Esta harmonização de ideias entre os vários responsáveis, em matéria de política educativa, levou a que se tenha feito um esforço considerável apesar de sabermos que existem muitas lacunas para solucionar nesta área tão complexa e sensível.

Assim, desde logo entendeu-se que era preciso trabalhar, sobretudo, na luta contra o analfabetismo considerando a educação como um elemento que influencia e determina a pobreza. Segundo o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e, citando o QUIBB 2007 (p. 1), *os níveis de pobreza variam grandemente e em sentido inverso com o grau de instrução.*

Deste modo, superar a pobreza e reduzir as desigualdades de oportunidades foram encaradas como etapas incontornáveis do desenvolvimento do país e cuja concretização deveria ter em primeiro plano o investimento contínuo na educação e na formação de professores, pais, encarregados de educação e comunidade educativa, no sentido de criar

as condições em termos de prática pedagógica que favoreçam uma permanência mais longa e mais sólida no ambiente escolar (DECREP II, 2008).

Como é sabido, estas questões nos Países em Desenvolvimento (PED¹) e, de um modo geral, na África Ocidental continuam a necessitar de investimentos avultados e vontades políticas conciliadas na tentativa de criar as condições que favoreçam mais e melhor educação para todos. Registe-se, em particular, a penúria de professores com formação e o seu baixo nível de qualificação que ameaçam a qualidade da oferta educativa e constituem um dos grandes obstáculos ao processo de desenvolvimento (UNESCO, 2002, 2004). A República de Cabo Verde, não foge à regra e passou similarmente por essa penúria, sobretudo, nos primeiros anos após à independência, recorrendo a professores cooperantes, em determinados níveis de ensino, ao mesmo tempo que investia fortemente na formação inicial e contínua dos profissionais em exercício de funções docentes.

A formação inicial de professores entendida como pressuposto, institucionalmente enquadrado e formal, de um processo de preparação profissional tendo em vista o desempenho docente, numa escola ao serviço de uma sociedade historicamente situada, desempenhou em Cabo Verde um duplo papel. Deste modo, para além de suprir a extrema carência no domínio da docência possibilitou, igualmente, aos responsáveis do sector da educação formar profissionais, com competências relativamente básicas, para a gestão e administração de Pólos Educativos e respetivas escolas satélites. Por essa razão, a formação de professores é, segundo Estrela (2000, citada por Monteiro, 2011), um problema político, pois os professores são formados para uma escola que exerce determinadas funções dentro de uma sociedade concreta, portadora de um passado e de um ideal de futuro e que, por isso, assinala ao cidadão determinados papéis dentro da *polis*, para o desempenho das quais deve ser educado. No entanto, atualmente, vivemos numa sociedade mundializada e digitalizada e que sofre cada vez mais influências do exterior, resultante de um processo de globalização.

Hoje, o distanciamento espaço-temporal é mais elevado e as relações entre as diferentes formas sociais e os acontecimentos, sejam estes locais ou distantes, tornam-se distendidas (Giddens, 2000). É neste processo, que a globalização concerne, já que os

¹ PED- Países em Desenvolvimento

modos de conexão entre diferentes regiões se ligam em rede por toda a superfície da terra.

O Estado-nação é muito pequeno para os enormes problemas da vida e muito grande para os problemas sem importância. Ora, se o mundo atual é dominado pela globalização e pelo impacto do conhecimento científico e tecnológico em todas as dimensões da vida social, julgamos necessários que as instituições de formação de professores se interroguem sobre a formação que se está a facultar aos futuros docentes para que eles possam responder, convenientemente, às exigências que a escola do presente lhes coloca e sejam recetivos às perspectivas do futuro.

Estamos perante uma necessária reflexão sobre os gestores de Pólos Educativos que em Cabo Verde, na sua essência, são professores do ensino básico e que apesar de terem tido no plano curricular da formação inicial algumas disciplinas com conteúdos ligados à gestão e administração escolar, necessitariam de uma preparação mais ampla, mais técnica e específica nesse domínio.

Salvaguardando o que deve ser salvaguardado e abrindo portas para os desafios que a sociedade atual apresenta, algum investimento foi realizado ao longo dos anos no que concerne à formação contínua dando a esses professores/gestores, paulatinamente algumas competências visando a melhoria da qualidade da gestão pedagógica, administrativa e financeira dos Pólos Educativos do Ensino Básico em Cabo Verde.

Assim, deste modo esta dissertação tem como título: A Gestão e Administração dos Pólos Educativos no Concelho da Praia: Que Caminhos para a Melhoria da Qualidade.

Com efeito, reconhecemos que alguns passos foram dados, nomeadamente com a entrada em vigor do Decreto-lei 77/94 de 27 de Dezembro, que explicita e clarifica as questões relativas à gestão e administração dos Pólos Educativos. Igualmente se sublinha a criação de cursos de formação contínua e, em especial, do Curso de Supervisão Pedagógica, ministrado na década de 2000, numa parceria entre o Instituto Pedagógico e o Instituto Superior da Educação que, com certeza, contribuiu para a melhoria do serviço prestado neste âmbito. No entanto, lacunas existem e muito caminho falta ainda percorrer, pelo que entendemos que a investigação desta temática poderia revelar-se num eventual contributo para compreender os caminhos conducentes à melhoria da qualidade da educação.

Assim, o presente trabalho pretendeu averiguar a gestão dos Pólos Educativos do Ensino Básico em Cabo Verde no período compreendido entre 2005 e 2013, concretamente, no Concelho da Praia.

Este trabalho encontra-se estruturado em três partes, uma primeira parte com três capítulos, em que o primeiro capítulo apresenta a contextualização, a localização e história de Cabo Verde, bem como, uma breve abordagem das etapas da educação em Cabo Verde no pós-independência.

No segundo capítulo do trabalho, apresenta-se uma fundamentação teórica onde abordaremos o conceito de gestão, administração, liderança, liderança em contexto de escola e a escola como uma organização. Abordaremos também temas como a gestão e administração escolar, evidenciando as diferentes imagens da escola como organização e os modelos de gestão escolar subjacentes. Por fim no terceiro capítulo é abordada a organização e o funcionamento dos Pólos Educativos.

A segunda parte descreve o estudo empírico desenvolvido no concelho da Praia, Cabo Verde, onde foi dada a voz aos gestores, por meio de entrevista realizada a dezasseis (16) gestores de Pólos Educativos.

Por último, na terceira parte deste estudo serão apresentados os resultados da investigação, procurando testemunhar a realidade da gestão e administração escolar dando voz aos principais atores e considerando os «segmentos de discurso» das entrevistas realizadas em cada contexto escolar. Falamos, concretamente, dos professores/gestores da Cidade da Praia.

Com efeito, o conhecimento do contexto cabo-verdiano e da realidade da cidade da Praia onde nasci e cresci aliada à enorme vontade de compreender o fenómeno da gestão e administração da educação foram, sem dúvida, motivos determinantes no processo de investigação e na escolha desta temática. Além do mais, tive como referência a realidade das escolas portuguesas que por força da formação académica tive oportunidade de conhecer durante os estágios que integravam a licenciatura de educação básica.

Pelo que foi dito, com esta investigação pretendeu-se materializar o seguinte objetivo central:

- Refletir sobre a gestão e administração dos Pólos Educativos na Cidade da Praia

No entanto, procuramos averiguar sobre outras questões traduzidas nos seguintes objetivos:

- i) - Compreender os aspetos que inibem (ou não) a melhoria e inovação na gestão escolar no ensino básico;
- ii) – Averiguar se existem fragilidades no processo de gestão e administração a nível central (Ministério da Educação) e local (nas escolas).

É importante salientar que este trabalho procurou investigar para conhecer o funcionamento dos Pólos Educativos, o tipo de gestão aí efetuada, averiguando até que ponto, a legislação em vigor tem contribuído para a melhoria do quotidiano pedagógico e administrativo nas instituições educativas englobadas nesta reflexão. Reconhecendo que existem várias realidades, julgamos que a cidade da Praia como capital do país é um caso emblemático e que de, algum modo, pode ser um testemunho abrangente dos diferentes problemas que emergem nesta área tão sensível e complexa como é o caso da escola do ensino básico de Cabo Verde.

Parte I – Enquadramento Teórico

CAPÍTULO I – Abordagem sócio territorial

1.1. Localização geográfica e histórica de Cabo Verde

A República de Cabo Verde é um arquipélago localizado junto à Costa da África Ocidental. O arquipélago de Cabo Verde é formado por dez ilhas e oito ilhéus, que formam dois grupos distintos consoante a posição face ao vento alísio do Nordeste. Assim, temos o Barlavento, que reúne as ilhas de Santo Antão, São Vicente, Santa Luzia, São Nicolau, Sal, Boa Vista e os ilhéus Raso e Branco; e o Sotavento constituído pelas ilhas do Maio, Santiago, Fogo, Brava e os ilhéus Secos ou de Rombo.

A maior parte das ilhas é de origem vulcânica, de relevo acidentado, com pontos de maior altitude na Ilha do Fogo (no Pico, um vulcão em atividade com 2 829 metros), em Santo Antão e em Santiago (Pico de Antónia e Serra Malagueta). As ilhas do Sal, Boa Vista e Maio são planas. Cabo Verde situa-se na extremidade ocidental da faixa do Sahel e o clima tem características de aridez e semiaridez.

A temperatura média anual varia entre 22ºe 26ºC. O clima é quente e seco, com muito pouca chuva. A época das chuvas é muito curta e decorre de Agosto a Outubro, dependendo da frente intertropical, quente e húmida, que à sua passagem dá origem a fortes chuvadas de curta duração, que podem causar grandes inundações, oscilando a precipitação anual entre 250 e 500 milímetros. Pela sua posição geográfica, as ilhas do Barlavento são mais beneficiadas pelas chuvas do que as do Sotavento. A irregularidade da pluviosidade anual é também condicionada pela passagem do harmatão ou "lestada", vento quente e seco vindo do deserto do Sara, que aumenta a aridez da estação seca, sobretudo nas regiões mais expostas, a leste, e nas ilhas orientais, provocando secas prolongadas, de consequências nefastas para as culturas e para o equilíbrio ecológico.

Cabo Verde encontra-se no ponto de interceção da rota que liga a África Ocidental aos Estados Unidos, ao Canadá e ao Caribe e sobre a rota de travessia entre a Europa do Norte o Mediterrâneo e o Brasil sendo esta localização de uma grande importância estratégica.

De acordo com o censo de 2010 realizado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), nos últimos anos cresceu a um nível médio anual de 1,2 por cento passando o tamanho

médio dos agregados familiares a 3,9 pessoas. De 434.625 no ano 2000, o número de habitantes de Cabo Verde saltou para 491.575, conforme os resultados preliminares do Censo 2010. É interessante recordar que Santiago é a ilha onde continua a residir a maioria da população: 273.919, o que corresponde a 56% da população do país.

Os dados recolhidos pelo INE demonstram, outrossim, que Praia é o concelho mais povoado, albergando ligeiramente mais de um quarto da população do país (26,9%). De igual modo, reagrupa 48% da população da ilha de Santiago.

1.2. A educação em Cabo Verde no pós independência

Como sabemos a educação em Cabo Verde é um desafio que continua por cumprir e apresenta algumas dificuldades

O sistema educativo cabo-verdiano, como qualquer outro, enquanto parte integrante do sistema social, é por natureza dinâmico. Evolui ou deve evoluir em função das mudanças operadas na sociedade. Quando o sistema político não acompanha a evolução da sociedade ou do sistema social em que se integra, esse sistema político entra inevitavelmente em crise.

Da independência até à data, o setor educativo esteve sempre sobre a autoridade do Ministério da Educação, responsável pela educação e pela formação.

Assim, a educação neste país passou por várias mudanças desde a época colonial a esta parte e segundo Varela (2011, p. 50) *cada uma das grandes etapas pode, por sua vez, subdividir-se em várias outras, em função das particularidades históricas que marcaram a evolução da sociedade cabo-verdiana*. A primeira mudança ocorreu no período colonial em que o sistema educativo estava incluído no sistema educativo português. A segunda transformação foi nos pós independência em que o sistema foi adaptado à realidade do país, bem como, a estrutura os objetivos e normas adequados a um estado soberano e apostado do desenvolvimento económico e social do país.

Com a Independência Nacional, preconiza-se a implantação progressiva de um novo sistema de ensino ajustado aos objetivos da Reconstrução Nacional, isto é, a liquidação da miséria, a elevação progressiva do nível de vida e a libertação de todas as formas de exploração e dependência, visando criar uma Pátria livre, independente e progressista.

Desde a independência e como está consagrado nos documentos fundamentais e que tem orientado a educação em Cabo Verde, o sistema educativo promove valores como:

- i) *A liberdade;*
- ii) *O patriotismo;*
- iii) *A independência nacional;*
- iv) *A democracia e a participação popular;*
- v) *A cultura nacional;*
- vi) *O trabalho;*
- vii) *O progresso;*
- viii) *O bem-estar;*
- ix) *Justiça social* (Varela, 2011, p. 52).

Com a independência em 1975, Cabo Verde procedeu a transformações adaptadas aos interesses e aspirações nacionais. O sistema de ensino então implantado apresentava uma estrutura em que evidenciava o ensino primário, de quatro (4) anos, da 1ª à 4ª classe, que precedia a educação pré-escolar, e naquele tempo, ainda, não desenvolvida. Sucede assim, à então designada “classe pré-primária”, o ensino secundário ou liceal com a durabilidade de sete (7) anos sendo os dois primeiros anos chamados de ciclo preparatório. Seguidamente, temos o curso geral dos liceus com três (3) anos e o curso complementar dos liceus de 2 anos. Já o ensino superior não era ministrado em Cabo Verde mas sim no exterior. Em compensação, a educação extraescolar ganha corpo logo no período de transição para a independência, com o movimento nacional da alfabetização e educação de adultos.

Com as recomendações do Encontro Nacional de Quadros da Educação que foi realizado em 1977, na cidade do Mindelo, avançou-se em direção do aperfeiçoamento do sistema educativo. Desta feita, o Ensino Básico abrangia dois níveis, sendo o nível elementar da 1ª à 4ª classe, e o nível complementar referente à 5ª e 6ª classe. Naturalmente, o Ensino Secundário passou a ser de 5 anos, com dois níveis:

O primeiro, de 3 anos correspondente ao curso geral dos liceus (ensino secundário básico);

E o segundo de dois (2) anos, compreendendo o curso complementar dos liceus (ensino secundário complementar).

No entanto, verifica-se nos dias de hoje que, o sistema educativo sofreu algumas alterações. Nomeadamente o ensino básico passou para seis (6) anos e ensino liceal agora designado de ensino secundário tem a duração de seis (6) anos.

O ensino superior é ministrado no país há nove (9) anos. E o ensino extraescolar não funciona como antigamente, no entanto encontra-se ainda referido na lei de bases do sistema educativo do país.

Capítulo II – Abordagem teórico/conceptual

1. Conceito de administração

De acordo com o dicionário da língua portuguesa (in dicionário língua portuguesa, 2008, p. 23) Administração é o ato, processo ou efeito de administrar, gestão de negócios públicos ou privados

A administração é uma ciência que se foi desenvolvendo a um ritmo lento ao contrário de outras ciências, que se desenvolveram a grande velocidade e num curto espaço de tempo. A sua história é relativamente recente e só a partir do século passado ressurgiu com força e com novas teorias administrativas.

Como todas as ciências a administração sofreu influências de vários cientistas e de várias correntes de pensamento teórico, tal como nos recorda Idalberto Chiavenato na sua obra Introdução à Teoria Geral da Administração (2000). No entanto, recolheu vários outros contributos tais como:

Filósofos	Aparecimento da filosofia moderna
Igreja católica	Pensamento administrativo
Organização militar	Princípios teoria administrativa
Revolução industrial	Teoria administrativa
Economistas liberais	Desenvolvimento do socialismo e sindicalismo
Pioneiros e empreendedores	Condições básicas para o desenvolver da teoria administrativa

Tabela 1- Influenciadores do desenvolvimento e pensamento da administração (adaptado do texto de Chiavenato, 2000, p. 39)

Como é sabido, a sociedade atual é composta por diversas organizações, como empresas, e outras instituições como o exército, a igreja, os serviços públicos e, ainda, organizações não governamentais (associações). Assim, o papel da administração reveste-se de grande importância considerando que as organizações se tornam cada vez mais complexas, ao longo dos Séculos XX e XXI e daí a importância da evolução do pensamento administrativo enquanto resposta a um problema social. O ato de administrar significa prever, planejar, organizar, coordenar, verificar e decidir, pensando no bem-estar dos trabalhadores e no modo de criar riqueza observando os objetivos

definidos pela organização, implementando políticas de gestão com a necessária hierarquização dos seus membros conforme a ocupação atribuída a cada um nos diversos níveis da instituição.

Deste modo Chiavenato (2000, pp. 7-11) diz que *a Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir, e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos (...) a Administração tornou-se importante na condução da sociedade moderna. Ela não é um fim em si mesma, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma, com o menor custo e com a maior eficiência e eficácia.* Concordamos com a relevância atribuída pelo autor a estas fases do processo.

1.1. Conceito de gestão

Ao falarmos de gestão referimo-nos a um conjunto de medidas de administração aplicadas e num dado período. Trata-se da utilização racional de recursos em função de um determinado projeto ou objetivo (in dicionário língua portuguesa, 2008, p. 351).

Na nossa sociedade proliferam diversas organizações, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos (hospitais, escolas, associações, governo), onde as pessoas trabalham em colaboração, procurando garantir o seu bem-estar. Tal só é possível porque as organizações enquadram as nossas vidas e a atividade humana depende, cada vez mais, de complexas estruturas que nos possibilitam alcançar os objetivos traçados, o que seria muito difícil fazer de modo individual sem a constituição do todo social. Reconhece-se que para alcançar a excelência e o sucesso de uma organização a qualidade da gestão é determinante. Assim, Teixeira (1998, p. 3) define gestão como sendo *o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. Pressupõe a existência de uma organização, isto é, várias pessoas que desenvolvem uma atividade em conjunto para melhor atingirem objetivos comuns*

O mesmo autor (1998, p. 3) diz *que basicamente, a tarefa da gestão é de interpretar os objetivos propostos e transformá-los em ação empresarial, através de planeamento, organização, direção e controlo de todos os esforços realizados (...) a fim de atingir esses mesmos objetivos.* A gestão assume então quatro funções fundamentais o planeamento, a organização, a direção e o controlo, como podemos observar na tabela que e segue:

Planeamento	Processo de planificar, antecipadamente, o que deve ser feito.
Organização	Estabelece as relações formais entre as pessoas e entre estas e os recursos para atingir os objetivos propostos.
Direção	Processo de determinar, afetar ou influenciar comportamento dos outros.
Controlo	Processo de comparação do atual desempenho da organização com <i>standard</i> , previamente, estabelecidos.

Tabela 2- Funções da gestão adaptado do texto de Teixeira (1998, p. 5)

Como todas as outras áreas de conhecimentos, a gestão, evoluiu ao longo do tempo melhorando e enriquecendo a partir da evolução dos saberes nas diferentes organizações. A gestão como disciplina científica começa a ser formulada, com caráter de independência em relação às outras áreas de conhecimento, com os estudos explanados por dois importantes autores nomeadamente Taylor e Fayol e, sobretudo, ao longo do século XX.

Como é sabido estes investigadores desenvolveram a Teoria Clássica de Administração pretendendo (Teixeira, 1998, p. 9) *pela aplicação do método científico, fornecer uma base de análise dos problemas de gestão com vista a alcançar uma maior eficiência*. Procurando sintetizar a filosofia desta corrente de pensamento elaborou-se a tabela que se segue:

Aplicação do método científico	Encontrar a “única melhor maneira” de realizar trabalho.
Seleção	Escolher de forma científica os trabalhadores que melhor desempenharão a tarefa.
Treino, educação e desenvolvimento	Repetição de tarefas de modo a melhorar o desempenho dos trabalhadores.
Interação amigável, cooperação amigável entre gestores e trabalhadores	Elucidação e separação clara dos deveres de cada um.

Tabela 3- Filosofia da gestão de Taylor adaptado do texto de Teixeira (1998, p. 9)

No que diz respeito a Fayol foi considerado o fundador da escola clássica de gestão por ter estudado o comportamento dos gestores e o ter sistematizado de forma compreensiva. Assim ele sugere catorze princípios gerais da gestão e administração, dos quais salientamos alguns:

Divisão do trabalho	Mais especialização das pessoas, maior experiência de trabalho
Autoridade	Direito de dar ordens e o poder de se fazer obedecer; autoridade e responsabilidade devem andar de mãos dadas
Disciplina	Esforço comum de todos os trabalhadores; esquemas de incentivo de mãos dadas com penalidades
Unidade de comando	Trabalhador deve receber ordens de apenas uma pessoa
Unidade de direção	Deve ser orientada para um objetivo comum e bem delimitado
Centralização	A centralização deve depender das condições da organização
Ordem	Os materiais e as pessoas devem estar nos lugares certos, nas horas certas
Iniciativa	Os gestores devem encorajar as iniciativas dos trabalhadores
Espírito de equipa	Deve contribuir para a unidade da organização

Tabela 4- Princípios gerais da administração adaptados do texto de Teixeira (1998, p. 11)

Fayol e Taylor são dois investigadores que apesar de serem contemporâneos nunca se encontraram, mas têm algo em comum entre eles sendo que os seus trabalhos se completam (Teixeira, 1998, p. 10) *enquanto Taylor se preocupou basicamente com as funções organizacionais e a produtividade na indústria, Fayol desenvolveu a sua teoria numa perspetiva global, sendo os seus princípios destinados à organização como um todo.*

O estudo de Fayol foi considerado como decisivo para a gestão e, nos dias de hoje, a sua teoria, ainda, é utilizada pelos investigadores da gestão e pelos próprios gestores. (Chiavenato, 2000; Firmino, 2002).

1.2. Conceito de liderança

O conceito de liderança tem sido estudado ao longo dos tempos e, contemporaneamente, permanece em evolução existindo, no entanto, entre investigadores da temática alguns traços comuns explicitados nas diferentes teorias. De acordo com Pires (2012, p. 27) *a definição do termo liderança torna-se muito subjetiva, pois a conceptualização induz à descrição das características do líder.*

Na sequência do que foi dito, vários autores apresentam o conceito liderança² em diferentes perspectivas, destacamos este conceito visto como:

- “o comportamento do individuo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum” (Hemphill & Coons, 1957, p. 7).
- “um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo” (Janda, 1960, p. 35).
- “uma influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos” (Tannenbaum, Weschler & Massarik, 1961, p. 24).
- “uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada” (Jacobs, 1970, p. 232).
- “o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação” (Stogdill, 1974, p. 411).
- “o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização” (Katz & Kahn, 1978, p. 528).
- “o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo” (Rouch & Behling, 1984, p. 46).

² As definições que se seguem foram retiradas de <http://www.vocevencedor.com.br/artigos/arte-de-liderar/conceito-de-lideran%C3%A7a-o-que-e-lideran%C3%A7a>

Podemos constatar que o conceito de liderança é, genericamente entendido como a capacidade que cada indivíduo tem para influenciar, comunicar e motivar interagindo com os membros da organização (ou grupo) a que pertence com o intuito de atingir um determinado objetivo.

Embora não exista unanimidade quanto à definição de liderança nas organizações ou quanto ao papel do líder, *parece razoável admitir que a existência do líder implica haver interação entre duas ou mais pessoas de um grupo e, relativamente ao papel do líder, torna-se necessário assumir riscos, fomentar uma cultura própria da organização e definir estratégias adequadas à concretização dos objetivos da organização, face às oportunidades e ameaças do meio* (Firmino, 2002, p. 111).

De acordo com o autor referido a liderança é imprescindível para o funcionamento e desenvolvimento de uma organização pois este processo permite ao líder influenciar as pessoas e a própria organização, construindo novas dinâmicas no sentido de alcançar os objetivos e o sucesso pretendido. Cabe a este traçar estratégias que permitam ao grupo defender-se das eventuais ameaças e conduzir a bom «porto» a organização.

É de referir que a liderança aparece como um tema de estudo na teoria das relações humanas (1932 – Elton Mayo) que entendeu a importância que deveria ser dada às pessoas e aos seus comportamentos dentro de uma organização. Assim Chiavenato (2000, p. 134) diz que *a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.*

Nesta perspetiva este autor elaborou várias formas de compreender o processo de liderança descrevendo-a «como um processo de redução da incerteza de um grupo», que pode ser percebida a partir de vários ângulos de análise. O autor (Chiavenato, 2000, p. 134) afirmou que:

O grau em que um indivíduo demonstra qualidade de liderança depende não somente de suas próprias características pessoais, mas também das características da situação na qual se encontra. Liderança é um processo contínuo de escolha que permite à empresa caminhar em direção a sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas(...) a liderança é uma questão de redução de incerteza do grupo. O comportamento pelo qual se consegue essa redução é a escolha, isto é, a tomada de

decisão. Nesse sentido, o líder é um tomador de decisões ou aquele que ajuda o grupo a tomar decisões adequadas.

Este autor refere nesta obra algumas teorias de liderança e entre elas salientamos a que consta da tabela 6.1 (p. 138) em que evidencia a possibilidade de três estilos de liderança (autocrática, democrática, liberal-*laissez-faire*) como é possível constatar na tabela que se segue:

Liderança autocrática	Líder centraliza as decisões e impõe as suas ordens ao grupo; grande tensão, frustração e agressividade de ambos os lados; não há formação de amizades; produzem só com a presença do líder.
Liderança Liberal “Laissez faire”	Líder delega todas as decisões ao grupo sem nenhum controle; a produção é fraca; perde-se muito tempo com discussões que não favorecem a produção na organização; pouco respeito pelo líder.
Liderança democrática	Líder incentiva e dirige o grupo, promove a participação democrática das pessoas; existe comunicação espontânea entre os membros da organização; na ausência do líder e uma boa dinâmica de trabalho.

Tabela 5- Estilos de liderança, adaptado de Chiavenato (2000, p. 138)

A liderança pode ser encarada como um fenómeno social, que ocorre nos grupos sociais. Ela também, dá-se do relacionamento entre as pessoas numa estrutura, uma organização e implica também, à capacidade de mobilização de pessoas.

Assim, (Firmino, 2002, p. 111):

(...) a existência do líder implica haver interação entre duas ou mais pessoas de um grupo e, relativamente ao papel do líder, torna-se necessário assumir riscos, fomentar uma cultura própria da organização e definir estratégias adequadas à concretização dos objectivos da organização, face às oportunidades e ameaças do meio em mudança, num contexto de grande incerteza.

Nota-se muitas vezes que a função de gestor e líder é considerada como um todo. No entanto, Firmino (2002, p. 111), diz que *existe frequentemente alguma confusão entre a função do líder e a do gestor*, pelo que procuramos clarificá-las da seguinte forma:

Gestor (ocupa-se da complexidade das organizações)	Líder (ocupa-se das mudanças)
Responsável pelos recursos das organizações;	Mantém o equilíbrio e o controlo da organização – tem objetivos
Trabalha pelo presente	Interessa pelo futuro
Prefere a estabilidade	Preferem a mudança
Actua no curto prazo	Pensa no longo prazo
Preferem a execução (preocupam-se com regras e regulamentos)	A visão no futuro é que o orienta
Tratam de “como fazer”	Tratam do “porquê de acontecer”
Apreciam o complexo	Sabe simplificar
Prezam a lógica	Confia na intuição
Preocupam-se com a organização	Tem uma perspetiva social alargada

Tabela 6: Diferença entre gestor e líder adaptado de Pires (2012, p. 30)

Ora, nestes pressupostos (Teixeira 1998, p. 139) *nem todos os líderes são gestores. Do mesmo modo, nem todos os gestores, só porque o são, são líderes. Apenas porque a organização atribui formalmente a um gestor determinados direitos, nada garante que ele seja um líder efetivo.*

No entanto para Teixeira (1998) em qualquer organização verifica-se a existência de uma liderança informal quando se revela capacidade para influenciar as pessoas de uma organização e, em algumas situações, emergem de modo espontâneo.

Em tempos de paz, um exército sobrevive sem problemas se houver uma boa gestão ao longo da linha da hierárquica em simultâneo com uma boa liderança no topo. Mas em tempo de guerra, torna-se necessária a existência de uma liderança competente em todos os níveis da hierarquia (Kotter , citado por Teixeira, 1998, p. 139), que será o mesmo que dizer que a liderança tem que ser, entre muitas outras coisas, consistente mas com plasticidade para (re)ajustes.

1.2.1. Liderança em contexto de escola

A liderança como já foi referido (Hemphill & Coons, 1957, p. 7) é “o comportamento do indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo

comum”. Assim, a liderança em contexto escolar torna-se necessária. No entanto, é preciso clarificar que a liderança nas escolas tem de ser diferenciada de outras organizações. No entender, de Pires (2012, p. 31):

no contexto atual de mudança acelerada, globalização e desenvolvimento tecnológico, sendo a escola uma instituição dinâmica e complexa, é necessária uma mobilização coletiva dos atores educativos em torno de objetivos comuns, num clima de flexibilidade, criatividade e responsabilidade. As lideranças em contexto escolar são, assim, diferentes das lideranças noutros contextos/organizações: os líderes de uma escola têm de ser pessoas que forneçam diretivas e exerçam influência para se atingir as finalidades da escola.

Num sistema educativo é necessário ter «chefes») *que exerçam uma liderança profissional mais do que um controlo burocrático* (Perrenoud, 2003, p. 105 citado por Pires, 2012, p. 31). Ou seja, mais do que seguir as normas e os regulamentos legais os «chefes» devem ser líderes incentivando, melhorando os meios e as condições da organização bem como, as condições de trabalho.

Um líder educativo deve ter a capacidade de organizar, planificar e orientar as várias atividades que fazem parte das suas funções. Para Pires (2012, p. 31)

um líder educativo deve ser capaz de organizar, planificar e orientar as várias atividades que o ocupam, sejam na Direção Executiva, no Conselho Pedagógico ou no Conselho Administrativo e simultaneamente ser capaz de desenvolver nos órgãos intermédios (Conselhos de Turma, Conselhos de Diretores de Turma, Departamento Curriculares, Conselho de Docentes) o trabalho cooperativo/participativo, com responsabilidades delegadas, procurando cumprir da forma mais eficiente os seus objetivos, tendo como fim último servir melhor toda a comunidade educativa.

O líder não intervém diretamente com as questões didáticas e curriculares, contudo procura modificar a cultura escolar implementando mecanismos e estruturas que permitam o planeamento entre todos os membros da direção da escola, num processo, participado e partilhado por todos.

1.3.A escola como organização

Ao consultar o dicionário da língua portuguesa a Organização apresenta-se-nos como *a relação de coordenação e coerência entre os diversos elementos que formam um todo* (in dicionário de língua portuguesa, 2008, p. 503). Consequentemente, todos pertencemos a uma Organização, pois nos dias de hoje, e querendo ou não trabalhamos e vivemos numa organização e estamos sujeitos às mudanças operadas nas mesmas.

Neste registo, *a organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planeadas com o ambiente* (Chiavenato, 2000, p. 444), implicando a divisão do trabalho, bem como, a articulação entre os vários membros pertencentes à essa estrutura. Segundo Chiavenato (2000, p. 444) as organizações devem atuar num meio ambiente e a existência e sobrevivência deve depender do meio onde ela está inserida.

Ainda de acordo com Teixeira (1998, p. 77) *organização é um conjunto de pessoas agrupadas à volta de objectivos comuns cujo cumprimento implica, de algum modo, algumas limitações no comportamento individual*.

Por seu lado, para Lima (1998, p. 41) as organizações, e designadamente a escola, são unidades socialmente construídas (...) a escola surge como uma extensão da família e que, sobretudo a escola pública, teve (e tem ainda) como uma das suas funções alargar e complementar o papel educativo da família, através de processos organizativos.

A escola é assim entendida como uma (Lima, 1998, p. 47) *organização especializada, separada da Igreja e controlada pelo Estado*. Ora, nestes pressupostos, a escola como organização parece romper com as definições de organização acima enunciadas na medida em que, ela tem uma identidade própria, situa-se num espaço próprio bem como a sua arquitetura e a idade, indicada para se poder estar na escola. O ensino e a aprendizagem nela exercida diferencia-se das organizações «tradicionais», ainda, as funções sociais a que a escola tem para com a sociedade, é a de construir cidadãos conscientes.

Blau e Scott (1979, citados por Lima, 1998, p. 53) veem *a escola como organização de serviços*, ou seja, uma organização de serviços é definida como *uma organização cujo principal beneficiário é a parte do público que tem com ela contato direto, com quem e*

para quem seus membros trabalham - em resumo, uma organização cuja função básica é servir os seus clientes.

De acordo com Teixeira (2011, p. 25) *a escola como uma organização de serviços está na base da escola de interesse público. Mas a própria ideia de interesse público pode ser alvo de controvérsia. De qualquer modo importa considerar a escola como uma organização com particularidades e especificidades que a tornam complexa.*

Assim, salientamos que a escola, tem sido vista como uma organização que necessita do mesmo cuidado que a gestão de uma qualquer empresa. Neste registo, (Costa, 1996, p. 7), *a escola enquanto organização, constitui, seguramente, uma das áreas de reflexão do pensamento educacional que se tornou mais visível nos últimos tempos sobretudo porque a própria escola tem vindo a sofrer permanentes alterações e ajustes.*

Ora, conforme sugerem (Formosinho & Machado, 1998, p. 99) *a análise da escola enquanto organização não se esgota na sua modelização normativa nem na morfologia dos seus órgãos de topo*, ou seja, ultrapassa a normatividade e implica uma visão multifacetada e holística para a analisar enquanto tal.

2. Gestão escolar/ Administração escolar

A Administração Educacional como uma ciência surge segundo Barroso (2005, p. 11) sob o signo da ambiguidade, «comprimida» entre dois territórios de conhecimentos e práticas, anteriormente constituídos, mas ainda em processo de afirmação: as «Ciências da Educação» e as «Ciências da Administração e Gestão».

Para este autor, no que diz respeito às Ciências da Educação estas reduzem-se às questões administrativas e organizativas da escola, a um campo de aplicação da Pedagogia e da Didática Geral e, que são devidamente “assistidas” pela Psicologia da Educação enquanto disciplina credibilizadora de uma área de estudos em busca de estatuto e reconhecimento científico. Assim, conceptualiza que existe uma disputa de territórios, eventualmente, emergentes em virtude de ambas as áreas se encontrarem num processo de afirmação, bem como defende a disputa de territórios que emergem do facto destas áreas se encontrarem num processo de afirmação

No que concerne à escola, Barroso (2005, p. 33) enfatiza que:

de um modo geral pode-se dizer que a escola esteve presente (com maior ou menor visibilidade) na diversidade de estudos realizados no âmbito das ciências da educação, fossem eles sobre o currículo, os professores, os alunos ou sobre o sistema educativo em geral e suas relações como outros sistemas sociais. Contudo, nestes estudos, a escola não constituía um objeto de investigação, em si mesma. Ela era vista, quando muito, como um lugar de aplicação ou reprodução, relativamente neutro, de determinantes macropolíticas, económicas ou sociais (...).

Na senda deste autor, o que faz a escola, atualmente, ser um objeto de estudo e de interesse é o facto de esta organização ser considerada como um objeto social, que tem uma identidade própria, com estruturas, com funções, processos e resultados e que não emergem, simplesmente, do sistema social em que esta se insere, nem do somatório das ações individuais e grupais. No seguimento desta ideia, o estudo da escola admite uma multiplicidade de olhares teóricos susceptíveis de interpretações várias.

Neste âmbito, Peres (1977, pp. 16-18) escreve que *a administração escolar pode ser entendida como o aproveitamento racional dos recursos humanos e materiais que aperfeiçoa as pessoas que pertencem à escola. Deste modo, baseando-se em Manzolillo identifica três aspetos da administração escolar que são: microadministrativos, macroadministrativos e meta-administrativos.*

Os aspetos microadministrativos têm a ver com o funcionamento interno da escola “as técnicas e os métodos dos empregados, o relacionamento humano entre os que fazem a escola etc. Esses aspetos estão ligados à estrutura escolar.” Os macroadministrativos dizem respeito ao relacionamento entre a escola e o poder central e finalmente os meta-administrativos representam os fatores externos que influenciam o ensino e a aprendizagem e, logicamente a administração da escola.

De acordo com Luck (2000, p. 9):

a gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, observa-se a escola e os problemas educacionais ela é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que no quotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda entre elas: pensar criativamente, analisar informações de forma contextualizada (...).

Ao parafrasear Luck (2000), pretende-se realçar o que já foi exposto anteriormente, isto é, que o gestor tem um papel preponderante não só no sucesso escolar dos alunos, mas também na postura perante a sociedade, nomeadamente ter a destreza de resolver e sair dos conflitos que possam surgir ao longo da vida.

Igualmente, o processo de gestão escolar deve garantir que os alunos compreendam o mundo que os rodeia e sobretudo a própria pessoa em relação ao mesmo mundo, adquirindo conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com informações da realidade social, económica, política, de maneira a poderem advir cidadãos responsáveis e atentos.

É aqui que o papel da educação e da escola ganham destaque, pois o aluno não aprende apenas no contexto de sala de aula mas também na escola, entendida como um todo, e de acordo com o autor supra referido (Luck, 2000, p.11) (...) *pela maneira como a mesma é organizada e como funciona: pelas ações globais que promove, pelo modo como as pessoas nela se relacionam e como a escola se relaciona com a comunidade, pela atitude expressa em relação às pessoas, aos problemas educacionais e sociais, pelo modo como nela se trabalha (...)*

Desta feita sublinhamos com uma maior convicção o papel preponderante que o gestor escolar tem no desenvolvimento do ensino e da importância que deve ser dada a este agente da educação e não ser relegada para o segundo plano esta tarefa que é tão relevante/decisiva para o desenvolvimento da educação em Cabo Verde.

2.1. Modelos de gestão escolar numa escola com diferentes imagens

De acordo com Rodrigues (2002, p. 235)

a educação é um processo regular que é desenvolvido em todas as sociedades, e que tem como objetivos preparar os indivíduos em crescimento neste caso, crianças e adolescentes, para assumirem os papéis sociais, relacionados à vida coletiva, à reprodução das condições de existência (trabalho), ao comportamento justo na vida pública e ao uso adequado e responsável de conhecimentos e habilidades disponíveis no tempo e nos espaços onde a vida dos indivíduos se realiza.

Com isto, e tendo em conta os aspetos acima mencionados o conjunto das ações educativas deverão ser desempenhados pelos sujeitos educadores, a escola e a sociedade.

De acordo com Ciscar e Uria, (1988, pp. 20-26, citado por Costa, 1996, p. 9) enquanto instituição social, a escola assumiu ao longo da sua existência diferentes concretizações sócio históricas que vão desde a sua realização inicial como instituição familiar e como instituição militar, passando pelo desenvolvimento de uma escola enquanto instituição religiosa para, mais tarde, se transformar em instituição estatal. Na atualidade, esta é ainda uma imagem e uma realidade pois a escola continua sendo uma instituição tutelada pelo Estado e da qual se espera que trabalhe em prol da educação e da formação dos cidadãos, colaborando na construção de uma sociedade mais justa e mais humana.

O autor mobilizado por Costa (1996, p. 13), no livro «Imagens Organizacionais da Escola», faz uma abordagem reflexiva da escola como organização tendo com principal objetivo a identificação dos traços dominantes que qualificam a escola enquanto organização. Neste contexto, recorre a outros investigadores para dizer que *será difícil encontrar uma definição de organização que não seja aplicável à escola. A sua definição e caracterização passa pelas diferentes perspectivas, pelas diversas imagens organizacionais com que a escola é visualizada*). Neste registo, aponta alguns autores que apresentam diferentes e diversos argumentos em relação às diversas teorias, perspectivas, modelos, marcos, paradigmas que estão presentes no quadro teórico da organização e administração educacional, conforme sintetizamos na tabela que se segue:

Autor (s)	Argumentação
Ellstrom (1984)	apresenta quatro modelos, o modelo racional, político, sistema social e modelo anárquico, utiliza como critérios de distinção por um lado, o grau de consenso e de clareza relativamente aos objetivos, e por outro o grau de ambiguidade das tecnologias e dos processos organizacionais;
Bolman e Deal (1991)	propõem também quatro perspectivas e que através delas os teóricos e os práticos “dão sentido” às organizações, estrutural, recursos humanos, política e simbólica;

Husén e Postlethwaite (1985)	apresenta quatro modelos, o modelo racional, político, sistema social e modelo anárquico, utiliza como critérios de distinção por um lado, o grau de consenso e de clareza relativamente aos objetivos, e por outro o grau de ambiguidade das tecnologias e dos processos organizacionais;
Sergiovanni (1986)	socorre-se de cinco modelos para caracterizar as teorias da gestão educacional como modelos formais, democráticos, políticos, subjetivos e de ambiguidade;
Borrel (1989)	apresenta sete modelos e com uma sequência cronológica de organização escolar modelos racionais, naturais, estruturais, recursos humanos, de enfoque de sistemas, políticos e simbólicos;
England (1989)	para caracterizar a administração educativa apresenta três formas de a entender que dá o nome de modelo tradicional (da racionalidade técnica), modelo interpretativo (da racionalidade prática) e modelo crítico (da prática crítica).

Tabela 7-Argumentos relativos às diversas teorias de organização e administração educacional Adaptado de Costa (1996, p.13).

Recorremos a Costa (1996) e à sua obra emblemática acima referida por considerarmos que neste estudo se aborda a escola como organização a partir de um conjunto de imagens sociais e que nos permitiram compreender a escola em diferentes perspetivas. Como sabemos, abordar a escola como organização coloca-nos perante uma área científica complexa que está em constante construção e dependente de contributos de diferentes áreas pluridisciplinares.

A partir destas tipologias, Costa (1996) sistematizou cinco distintos modos de perspetivar a organização escola:

- i) A escola como burocracia;
- ii) A escola como democracia;

- iii) A escola como arena política;
- iv) A escola como anarquia;
- v) A escola como cultura.

2.1.1.A escola como burocracia

A escola como burocracia é entendida como uma organização centralizada no que diz respeito às decisões. Elas emanam do Ministério da Educação e representam a falta de autonomia das escolas, existindo regulamentação detalhada de todas as atividades e uma rígida divisão do trabalho. Podemos entender, também, a escola como burocracia como sendo um modelo estratificado onde, há hierarquização e a estrutura organizacional dos estabelecimentos de ensino é centralizada. Nota-se, de igual modo, que há uma rotina, onde os comportamentos são standardizados e o cumprimento das normas e leis é uma exigência para atingir a estabilidade organizacional.

(...) Quer seja visualizado numa vertente prescritiva (para aplicação à realidade), quer seja entendido como modelo descritivo que “reflete” as características comuns a um vasto conjunto de organizações das sociedades modernas – pode ser, globalmente, qualificado como uma imagem organizacional assente no princípio da racionalidade. Esta racionalidade traduz-se, designadamente, na previsibilidade e na certeza face ao futuro, na consensualidade sobre os objetivos, na correta adequação dos meios aos fins, nas tecnologias claras, nos processos de decisão e planeamento estáveis, concentrando-se, por isso, enquanto modelo de análise organizacional (Lima,1996, p. 44).

2.1.2.A escola como democracia

A escola como uma democracia é defendida por vários atores como por exemplo políticos, diferentes intervenientes educativos (pais, alunos e professores). A imagem democrática da escola foi e continua sendo um dos temas mais discutidos nas últimas décadas. Assim, Lima (1996, p. 55) citando Bush refere que: *os modelos de gestão democráticos da organização escolar são fortemente normativos na sua orientação. Já verificámos que todas as teorias tendem a ser normativas mas as abordagens democráticas em particular refletem a perspetiva prescritiva de que a gestão deveria ser baseada no acordo.*

Na aceção deste autor, os indicadores desta imagem organizacional são o desenvolvimento e a participação no processo de tomada de decisões, bem como utilização de planos e estratégias de decisão que envolvam todos os atores tentando alcançar consensos partilhados. O estudo sobre a motivação, necessidades, satisfação e liderança também constitui um sinal de imagem democrática da organização escolar.

Esta imagem da escola baseia-se principalmente nas «relações humanas» onde o comportamento humano se encontra mais valorizado. Assim, (Costa, 1996, p. 58) *os gestores não só necessitam de planificar, organizar, dirigir e controlar o trabalho mas também, necessitam de construir constantemente uma organização social humana.*

Sendo a escola um lugar de preparação dos cidadãos para a sociedade civil, o modelo de escola democrática defende que ela seja, um modelo de ensino onde a comunidade é modificada para conviver na sociedade em que está inserida. O modelo democrático da escola apresenta alguns pontos que aqui destacamos: um modelo normativo onde, o conjunto de valores e de crenças em que se baseia é apreendido como sendo verdadeiro e necessário, a especialização do corpo docente na melhoria das necessidades dos seus alunos é mais uma política da escola democrática.

Nesta imagem da escola os valores e as normas são fator orientador para a ação pedagógica e também são partilhados entre todos os intervenientes da organização. Os diversos órgãos de gestão da escola devem ser eleitos e a tomada de decisão terá de ser antecedida de consulta a todos os membros da instituição. Por último, no modelo democrático as decisões devem ser assentes em acordos negociados. Nesta situação, opta-se pela via do diálogo e não pelos conflitos conseguindo através das normas e crenças motivar os seus membros para a resolução dos problemas que, eventualmente, surjam.

Nestes pressupostos (Costa, 1996, p. 71), *diremos que a imagem da escola como democracia nos propõe, globalmente, uma conceção dos estabelecimentos de ensino que, valorizando as pessoas, aponta para modos de funcionamento participados e concentrados entre todos os intervenientes na vida escolar, de modo a que a harmonia e o consenso prevaleçam* ou seja, um modelo integrador e, eventualmente potenciador de tornar exequível as orientações curriculares emanadas.

2.1.3. Escola como arena política

O modelo organizacional da escola como arena política assenta nos pressupostos de que a escola é um sistema político, de que os estabelecimentos de ensino são formados por uma multiplicidade de indivíduos e grupos que têm objetivos próprios com poderes e influências, com diversidades e posicionamentos hierárquicos diferenciados. Neste modelo o dia-a-dia da escola é baseada em conflitos de interesses e, consequentemente, a luta pelo poder.

As organizações escolares estão pessoalmente propensas para a atividade micropolítica devido a duas razões fundamentais: a primeira, no que concerne ao funcionamento debilmente articulado de diversas áreas da sua atividade; a segunda devido ao caráter competitivo e conflitual da tomada de decisões, em especial a colisão entre a legitimidade formal dos responsáveis escolares (diretores, gestores) e as formas democráticas e profissionais percecionadas como as mais apropriadas para o funcionamento dos estabelecimentos de ensino. (Hoyle 1986^a, p. 148, citado por Costa, 1996, p. 80)

Assim, a escola quando caracterizada como arena política, considera a escassez de recursos, a diversidade ideológica, a conflitualidade de interesses e as diferenças de personalidade.

No que diz respeito, a escassez de recursos os diversos grupos que fazem parte da escola dificilmente estão de acordo em relação aos meios postos à disposição da organização. A diversidade ideológica fala, sobretudo das concepções, das crenças e das atitudes acerca da realidade escolar e, também, sobre as diferentes definições que o homem faz da sociedade e da educação.

A conflitualidade de interesses tem a ver com o facto de a escola ser constituída por uma diversidade de indivíduos e as opiniões divergem. Por fim, temos as diferenças de personalidade que o ser humano, desde que nasce, forma a sua personalidade e esta personalidade é que muitas vezes entra em conflito com outras pessoas com diferentes pontos de vista.

2.1.4. A escola como anarquia

A imagem da escola como uma anarquia vai ao encontro das outras imagens organizacionais da escola (democrática, burocrática) e está, totalmente, desligada das normas e determinações. A escola é tida a nível organizacional como uma realidade complexa, heterogênea e problemática. O modo de funcionamento é apelidado como sendo confuso, as tomadas de decisões não se fazem de modo acautelado e surgem de forma desordenada e sem objetivos concretos. A comunidade educativa pertencente à organização não constitui um todo unido, coeso e articulado mas sim, uma sobreposição dos vários órgãos, estruturas (Costa, 1996, p. 89) *frouxamente unidos e fragmentados*.

Ainda segundo o mesmo autor (1996, p. 90)

as organizações escolares são vulneráveis relativamente ao seu ambiente externo (governo, administração, autoridades locais, pais, instituições, grupos e organizações profissionais) que, sendo turbulento e incerto, aumenta a incerteza e a ambiguidade organizacionais. Diversos processos organizativos desenvolvidos pela escola (planificação, tomada de decisões, avaliação, certificação), mais do que tecnologias decorrentes de pressupostos de eficiência ou de eficácia organizacionais, assumem um carácter essencialmente simbólico,

na medida em que neste modelo organizacional a escola não é vista e considerada como um todo, mas como a soma das partes.

2.1.5. A escola como cultura

A imagem da escola como cultura surge por influências do mundo empresarial. Para Costa (1996, p. 109) *não só as organizações são diferentes, não só a escola é diferente das outras organizações, mas também cada escola é diferente de qualquer outra escola*. Assim, ao ser uma escola diferente da outra, tem uma especificidade única que traduz a sua própria cultura (valores, crenças, linguagem, heróis, cerimónias), constituindo uma pequena sociedade, em que a qualidade e o sucesso de uma escola dependem da sua cultura.

Deste modo, (Costa, 1996, p. 109) *as tarefas primordiais de um gestor não se devem situar ao nível da estrutura, das formas ou dos processos racionais de decisão, mas a*

sua preocupação constante deverá ser canalizada para os aspetos simbólicos (gestão do simbólico) já que a cultura pode (e deve) ser não só utilizada como também alterada.

Nesta linha de pensamento, o autor conclui que no estudo da escola como organização e da imagem que se tem dela, estamos perante uma área científica complexa que está em constante construção, dependente de contributos de diferentes áreas pluridisciplinares. A este propósito, refere:

que não é teoreticamente pacífica, mas que, devido ao seu desenvolvimento assinalável nas duas últimas décadas e ao interesse progressivo que lhe tem sido dedicado, tem vindo a afirmar-se como parceira fundamental na análise do fenómeno educativo, de tal modo que poderemos certamente afirmar que a escola como organização se transformou, enquanto objeto de investigação, numa das “macrotendências” das ciências da educação (1996, p. 18).

Por seu lado Lima, 1998 aponta que um entendimento possível da designação modelos de gestão escolar passa por considerar como modelos teóricos, como corpos de grandes princípios, de orientações genéricas e de perspetivas em torno da administração do sistema escolar e da organização e gestão das escolas.

Nestes pressupostos, os modelos criados parecem apenas, subsídios que visam melhorar a inovação, logo não devem ser considerados como fórmulas abertas acabadas, que podem levar à rotina, imobilismo e ao fracasso. Segundo Varela, (2011, p. 101) a aprovação do decreto-lei cabo-verdiano 77/94, de 27 de Dezembro que define o regime de direção, administração e gestão dos Pólos Educativos do Ensino Básico, veio mudar o modo de organização das escolas, permitindo a conquista de grandes espaços de autonomia na organização e prestação do serviço educativo, que permite assim uma ampla participação da comunidade educativa na vida escolar. O decreto-lei rompe com a tradição da gestão centrada na figura do diretor da escola que se encontrava confinada ao exercício de funções burocráticas.

Na perspetiva de Varela (2011, p. 101)

a qualidade é encarada como uma variável ligada à satisfação do cliente, ou seja, traduz reconhecimento pelas organizações de que um objeto possui especificações adequadas ao objetivo para o qual o Cliente o pretende usar. Assim, as organizações

passam a querer garantir que os produtos e serviços satisfaçam as expectativas dos Clientes e utilizadores.

Relativamente à afirmação anterior, é possível deduzir que o modelo de gestão utilizada em Cabo Verde é alicerçado, principalmente, em dois modelos. O modelo de gestão democrática e de gestão participativa. No modelo de gestão democrática todos os intervenientes, a família, o governo e a sociedade devem perceber que a educação é tarefa de todos e, como tal, devem trabalhar em conjunto para a melhoria da qualidade educativa. Para tal é necessária a participação ativa dos diferentes atores sociais nas atividades escolares.

Neste modelo de gestão, o gestor deve descentralizar as suas funções e distribuí-la entre todos. Muito importante também é fazer com que a rede escolar seja aprazível e que propicie a permanência dos seus educandos. Relativamente ao modelo de gestão participativa, a escola deve criar condições para que a comunidade educativa, não só professores e gestores mas também a família, tenha um papel ativo e participe em todos os momentos decisivos da escola.

CAPÍTULO III – A gestão e administração dos Pólos Educativos em Cabo Verde

1.1. Percurso da educação entre 2005 a 2013

Ao longo dos 38 anos de independência o arquipélago de Cabo Verde procurou implementar, várias políticas educativas com ganhos substanciais para o sistema educativo cabo-verdiano. Assim, no programa do governo de 2005 a 2011, de acordo com o primeiro ministro de Cabo Verde (2005, p. 39), pode ler-se que

apesar dessas importantes medidas implementadas e que se configuram no reconhecimento do cabo-verdiano e na melhoria do sistema educativo, com evidentes ganhos para todos os subsistemas e níveis de ensino e de formação profissional, existe consciência da necessidade de se dar continuidade ao processo irreversível iniciado, consolidando as conquistas alcançadas, reforçando outras e organizando-se para novos desafios que se colocam à presente legislatura, nomeadamente a implementação de medidas de política nacional mais adequadas com o novo quadro de exigência resultantes do processo de desenvolvimento de Cabo Verde iniciado em 2001, desta feita reforçadas com as de um país de desenvolvimento médio.

O país tem como principal intuito modernizar para conseguir maior qualidade e equidade entre os cidadãos. A educação em Cabo Verde, de 2001 até os dias de hoje, tornou-se um ponto estratégico para o desenvolvimento do país considerando que ele, não possui riquezas naturais e temos as nossas adversidades climáticas, razão pela qual, se assumiu desde cedo, que o homem é o principal recurso deste povo.

A educação em Cabo Verde passou muitas transformações nomeadamente a implementação do Plano Nacional de Educação para Todos (PNA-PT) *elaborado no quadro de ação de Dakar que fixa os grandes objetivos da educação para todos até 2015 e das opções políticas do país que conferem à educação de base um papel fundamental na promoção do desenvolvimento e como instrumento de integração e inclusão social* (PNA-PT, 2002, p. 1). Contudo, parece que há, ainda, muito a fazer, pois tratando-se a educação de um processo dinâmico, que está em constante evolução deverá, na medida do possível, acompanhar o desenvolvimento do país, logo nunca pode ser um processo estático.

1.2. Formação de professores e o seu papel na gestão escolar

A formação de professores em Cabo Verde tem uma longa história que remonta ao período colonial. Inicialmente, a escola de formação de professores era denominada de, Escola de Magistério Primário, que funcionou de 1970 a 1993 tendo sido substituída, em 1994, pelo Instituto Pedagógico (IP). Encontram-se nesta situação a escola de professores do Ensino Básico da Praia e a escola de Formação de Professores do Mindelo. A descentralização do IP foi pensada para assegurar a cobertura nacional de formação de professores do Ensino Básico Integrado (EBI), dando assim maior equidade de oportunidades aos professores da região Norte e Sul do arquipélago. Esta formação centra a sua matriz curricular na prática pedagógica. Os cursos desta instituição têm a duração de dois a três anos e estruturam-se em semestres. Estas escolas integram os seguintes domínios curriculares: formação educacional, formação específica na área da docência, metodologias específicas, formação para a cidadania, iniciação à prática profissional. É, ainda, importante acrescentar que a formação ministrada é:

Cursos de Formação em exercício de professores do ensino básico que funciona em regime semi-presencial. Organiza-se em 34 unidades curriculares distribuídas em seis semestres, funciona em regime pós laboral com integração contínua da teoria, da prática e da experiência profissional dos formandos num processo de diálogo permanente, permitindo a reflexão-ação-reflexão.

Curso de formação de Educadores de Infância baseia-se na interdisciplinaridade e na contribuição de diversos campos do saber como a Psicologia, Artes, Linguística, Didática, Sociologia, Filosofia, História, Política, Biologia, Ética, Cultura, entre outros. Está organizado pelo sistema de unidades de crédito, com um plano teórico-prático, sendo o peso da prática crescente ao longo do desenvolvimento do curso.

Curso de formação inicial de professores do ensino básico tem como objetivo formar professores do ensino básico com um perfil que permitirá agir reflexiva e autonomamente nos contextos formais de atendimento à escolaridade básica. O curso tem a duração de quatro semestres e o educando experimentará situações, confrontará pedagogias e repensará formas de agir e de estar na profissão, tentando que ao concluir o curso esteja apto para exercer com competência a sua profissão de docente.

Contudo, assumiu de imediato aos objectivos da Educação para Todos (EPT) e os vários governos que se sucederam desde a independência a esta parte, investiram e consideraram a educação como um dos seus maiores desafios.

Assim, desde muito cedo, se entendeu que era preciso trabalhar na luta contra o analfabetismo considerando a educação como um elemento que influencia, e determina a pobreza. Segundo o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), e, citando o QUIBB, (2007, p. 10)) *os níveis de pobreza variam grandemente e em sentido inverso com o grau de instrução.*

Deste modo, superar a pobreza e reduzir as desigualdades de oportunidades devem ser vistos como etapas incontornáveis do desenvolvimento do país e cuja concretização deve ter, em primeiro plano, o investimento contínuo na educação e na formação de professores, pais, encarregados de educação e comunidade educativa, no sentido de criar as condições em termos de prática pedagógica que favoreçam uma permanência, dos alunos mais longa no ambiente escolar (DECREP II, 2008).

Nos Países em Desenvolvimento (PED³) de um modo geral e na África Ocidental em particular, a penúria de professores com formação e o seu baixo nível de qualificação ameaçam a qualidade da oferta educativa e constituem um dos grandes obstáculos ao processo de desenvolvimento (UNESCO, 2002-2004). A República de Cabo Verde, não foge à regra e passou similarmente por essa penúria, sobretudo nos primeiros anos após à independência, recorrendo a professores cooperantes, em determinados níveis de ensino, ao mesmo tempo que investia fortemente na formação inicial e, igualmente, no exercício dos mesmos.

A formação inicial de professores entendida como o ponto de partida, institucionalmente enquadrado e formal, de um processo de preparação e desenvolvimento dos profissionais de educação, em ordem ao desempenho e realização da atividade docente numa escola ao serviço de uma sociedade historicamente situada, desempenhou em Cabo Verde um duplo papel, ou seja, para além de suprir a extrema carência no domínio da docência, também, possibilitou aos responsáveis do sector da educação ter profissionais com alguma competência para a gestão e administração de Pólos Educativos e respetivas escolas satélites.

³ PED- Países em Desenvolvimento

Por essa razão, e como já foi referido no capítulo I (Monteiro, 2011) a formação de professores é, um problema político, pois os professores são formados para uma escola que exerce determinadas funções dentro de uma sociedade concreta, portadora de um passado e de um ideal de futuro e que, por isso, assinala ao cidadão determinados papéis dentro da *polis*, para o desempenho das quais deve ser educado. Atualmente, essa sociedade específica sofre, cada vez mais, influências do exterior, resultante de um processo de globalização.

No mundo atual, dominado pela globalização e pelo impacto do conhecimento científico e tecnológico em todas as dimensões da vida social, é natural que as instituições de formação de professores se interroguem sobre a formação que facultam aos futuros docentes para que eles possam responder convenientemente às exigências que a escola do presente coloca e sejam recetivos às perspectivas do futuro.

Estamos perante uma necessária reflexão sobre os gestores de Pólos Educativos que em Cabo Verde, na sua essência, são professores do ensino básico que tiveram no plano curricular, durante a formação inicial, as disciplinas de gestão e de administração escolar, necessitariam de uma preparação mais ampla, mais técnica e específica nesse domínio.

Como sabemos a formação não se esgota na formação inicial, devendo prosseguir ao longo da carreira, de forma coerente e integrada, respondendo às necessidades de formação sentidas pelo próprio e às do sistema educativo, resultantes das mudanças sociais e/ou do próprio sistema de ensino. *Não se trata, pois, de obter uma formação inicial, válida para todo o sempre* (Rodrigues & Esteves, 1993, p. 41), mas ajustá-la às necessidades emergentes e contextuais.

1.3. A organização e o funcionamento dos Pólos Educativos

O modelo de gestão está regulamentado pelo decreto-lei 77/94 de 27 de Dezembro (conferir fotocópia do decreto-lei em anexo). Este documento define o regime de direção, administração e gestão dos Pólos Educativos do Ensino Básico, pelo que este diploma se aplica aos estabelecimentos públicos do Ensino Básico inseridos nos Pólos Educativos. Os órgãos de direção, administração e gestão dos Pólos Educativos são constituídos pelo Conselho do Pólo Educativo, a Direção e o Núcleo Pedagógico.

O conselho do Pólo é o órgão de coordenação dos diferentes sectores da comunidade, responsável pela orientação das atividades com vista ao desenvolvimento global e equilibrado da educação na zona educativa. É constituído por:

Três representantes do corpo docente;

Um representante do pessoal não docente;

Três representantes dos pais e encarregados de educação.

Cabe ainda ao conselho do Pólo:

Assistir à direção do Pólo sempre que se mostrar necessário;

Aprovar o plano anual de atividades.

O mandato tem a duração de dois anos, que podem ser renováveis. Este órgão reúne, no início do ano, no final do 1º e 2º períodos e, ainda, no final do ano letivo.

A direção do Pólo é assegurada pelo gestor, que é coadjuvado por um adjunto. Cabe-lhe planejar, organizar, dirigir, executar e materializar a política educativa da escola. Compete-lhe ainda, assegurar a execução das normas e orientações superiores, gerir os meios materiais e financeiros, de modo a permitir o funcionamento adequado da escola. Igualmente, é da sua responsabilidade controlar a execução do orçamento do Pólo, criar condições para a efetivação do apoio pedagógico aos professores, promovendo a cooperação entre a escola e a comunidade

Ao gestor compete ainda submeter ao conselho:

O plano anual de atividades;

O projeto do orçamento anual;

O relatório anual de atividades;

São designados para o cargo de gestor do Pólo Educativo, professores diplomados pelo Instituto Pedagógico, atualmente designado de Instituto Universitário de Educação. Outra das atribuições do gestor é o de presidir às reuniões do Conselho do Pólo e do Núcleo Pedagógico assegurando as condições para o sucesso do processo de ensino aprendizagem, o que o torna na figura central da gestão e da decisão, no território educativo em questão.

Ao Núcleo Pedagógico compete participar no processo de avaliação dos alunos, elaborando as propostas de provas de avaliação, proferindo um parecer sobre o seu desempenho anual.

O conselho do Pólo tem como principal papel zelar pela boa gestão da escola. Este órgão faz com que as atividades sejam realizadas no âmbito do plano de atividades tenham realmente razão de ser e permitam o desenvolvimento social e cognitivo das crianças. Ao conselho de Pólo compete então assistir à direção sempre que se justificar, aprovar o plano anual de atividades, apreciar a proposta do orçamento anual, definir os princípios que orientam as relações da escola com as comunidades, com as instituições e organismos com responsabilidade em matéria educativa e com outras escolas nacionais e estrangeiras. Igualmente, é de responsabilidade do conselho de Pólo, definir os critérios de participação em atividades culturais, desportivas e recreativas, bem como ações de outra natureza, propondo outras colaborações, no âmbito das suas atribuições. De igual modo, enquanto órgão de resolução de conflitos da escola, deve emitir pareceres sobre casos de indisciplina que surjam ou que estejam dentro das atribuições do conselho e, por último, estudar e resolver problemas que o gestor submete à avaliação desse órgão.

No que diz respeito à Direção, cabe-lhe a avaliação anual do desempenho do pessoal docente e não docente, executar e fazer executar as normas e orientações superiores, garantir meios humanos, materiais e financeiros que permitam o funcionamento satisfatório do Pólo a seu cargo, elaborar e manter atualizado o inventário dos bens móveis e imóveis.

O gestor tem, também, de cuidar e fazer cuidar do edifício, do recinto, do mobiliário e material escolar, controlar a execução do orçamento, coordenar e controlar o funcionamento das cantinas escolares, efetuar visitas de supervisão às salas de aula, criar condições para a efetivação do apoio pedagógico aos professores, bem como coordenar o núcleo pedagógico do Pólo, informar periodicamente a Delegação do Ministério da Educação e o conselho do Pólo sobre a sua gestão, dinamizar atividades de carácter cultural, desportivo recreativo envolvendo a escola e a comunidade, promovendo a cooperação entre a escola e a comunidade. É de sublinhar que procede, ainda, à avaliação do desempenho do pessoal docente e administrativo, propondo

medidas disciplinares que se tornem indispensáveis nos termos da lei geral, presidindo ao conselho de Pólo e tudo o mais que for determinado por lei ou decisão superior.

PARTE II- Estudo Empírico

Capítulo IV- Problemática

1.1. Contextualização da pesquisa

Como referimos, anteriormente, Cabo Verde é um país que está em desenvolvimento e uma das pedras basilares desse desenvolvimento deverá ser, em nosso entender, a melhoria da educação. Ora, este processo não passa, apenas, pelas alterações das matérias curriculares mas, também, pela melhoria das infraestruturas, pela qualificação do corpo docente e, ainda por um corpo de gestores mais preparado. Acreditamos que o futuro deste país passa pelo acesso e sucesso de todos a uma escola inclusiva.

O estudo desenvolvido no concelho da Praia, mais precisamente na cidade da Praia que é a capital de Cabo Verde e está localizada a sul da ilha de Santiago. A ilha de Santiago agrega metade da população de Cabo Verde e o município da Praia um quarto. Assim, a amostra do nosso estudo é representativa pois o limite temporário impede-nos que seja de forma diferente.

Para a investigação que aqui se apresenta selecionaram-se dezasseis (16) escolas e os seus dezasseis gestores (16), em diferentes zonas de Norte a Sul do concelho da Praia. A escolha destes Pólos foi pensada considerando a possibilidade de serem incluídas diferentes realidades, desde logo, abranger escolas localizadas em bairros com alguma «carência» e outras que, aparentemente, tinham mais recursos e uma localização mais favorável. De salientar que para esta investigação não foram estudadas escolas de ensino básico privadas do referido concelho.

Recordamos que, com esta investigação, pretendeu-se materializar o seguinte objetivo central:

- Refletir sobre a gestão e administração dos Pólos Educativos na Cidade da Praia

No entanto, procuramos averiguar sobre outras questões traduzidas nos seguintes objetivos:

- i) - Compreender os aspetos que inibem (ou não) a melhoria e inovação na gestão escolar no ensino básico;

ii) – Averiguar se existem fragilidades no processo de gestão e administração a nível central (Ministério da Educação) e local (nas escolas).

Assim, e como forma de melhorar a educação neste país propomo-nos responder aos objectivos delineados a partir de questões e interrogações que se nos colocaram tais como: terão os gestores à sua disposição os recursos humanos e materiais necessários para uma gestão de qualidade? Será que os gestores têm que gerir com base numa liderança forte para conseguirem melhorar a escola e o seu modo de funcionamento? Será que a gestão e administração escolar são funções valorizadas?

1.2. Caracterização sócio territorial da Cidade da Praia

A cidade da Praia é a capital de Cabo Verde, está localizada a sul da Ilha de Santiago, confronta-se a Norte e a Nordeste com o concelho de Santa Catarina, a Este com o concelho de São Domingos e Sul com o Oceano Atlântico. É a maior cidade do Arquipélago e é, também, sede do município com o mesmo nome.

Durante a administração portuguesa, só o planalto central (chamado Plateau) era considerado como parte integrante da cidade, digno de ser urbanizado e concentrando a maioria dos serviços. Depois da independência a cidade da Praia passou a englobar, também, todos os bairros circundantes, pelo que sofreu um aumento demográfico considerável, e em trinta anos quadruplicou a sua população, recebendo movimentos migratórios de todas as ilhas.

De referir que, geograficamente, o concelho da Praia pode ser descrito como um conjunto de planaltos e os respetivos vales circundantes. Esses planaltos têm geralmente a designação de achadas (Achada de Santo António, Achada São Filipe, Achada Eugénio Lima, Achada Grande, Achadinha). A ocupação urbana é feita, sobretudo, sobre esses planaltos e ao longo dos vales.

Como já se disse, durante muito tempo, só o Plateau foi considerado como cidade, sendo os outros bairros delegados à condição de subúrbios periféricos. Os outros bairros desenvolveram-se, organicamente, de um modo caótico.

O maior bairro é o da Achada Grande e o mais populoso é o da Achada de Santo António, pois é considerado pelos habitantes como o centro comercial e laboral da cidade embora, neste momento, já tenham sido descentralizados alguns serviços estatais e privados.

A nível económico a Praia vive do setor secundário mas sobretudo do setor terciário. Existem algumas indústrias, localizadas na costa, tais como a indústria pesqueira, as indústrias transformadoras de produtos agrícolas, indústrias de material de construção civil, indústrias alimentícias, entre outras.

De registar que, para além de atividades referidas é de considerar a administração e governação (autárquica e nacional) existindo ainda um extenso comércio, serviços (saúde, educação, restauração e hotelaria, função pública) e outras atividades de carácter liberal.

A nível de transportes, a Praia possui uma rede de transportes públicos urbanos, um aeroporto internacional e um porto que é a principal porta de saída de produtos de toda a ilha e a principal porta de entrada de produtos de grande porte. O novo Aeroporto Internacional da Praia-Nelson Mandela, que veio substituir o antigo aeroporto Francisco Mendes, assegura ligações domésticas e internacionais.

Na cultura, absorve facilmente influências do estrangeiro devido à concentração de população interna inter-ilhas mas, também, influências do estrangeiro devido à concentração de população com diversas origens e por causa da facilidade de comunicação com o exterior.

No que tange a educação a cidade da Praia albergou a primeira escola primária do arquipélago, apelidada de Escola Central (atualmente designada de Escola Grande).

Durante muito tempo foi a única escola primária a existir na cidade da Praia. A partir da década de 1960 é que começaram a ser construídas outras instalações para ensino primário em bairros situados à volta do Plateau. Em dois mil e seis (2006), a Praia contava com mais de trinta (30) escolas de Ensino Básico tendo sido a primeira localidade em Cabo Verde onde se erigiu o ensino secundário, com a criação do Liceu Nacional em mil novecentos e sessenta e um (1961).

Para a investigação que aqui se apresenta seleccionaram-se dezasseis (16) escolas e os seus gestores (16), em diferentes zonas de Norte a Sul do Concelho da Praia. De salientar que para este estudo não foram consideradas escolas de ensino básico privadas do referido concelho.

No seguimento do que foi explicitado, os quadros seguintes apresentam uma caracterização dos atores envolvidos.

Quadro I: Pólos Educativos do ensino básico no Concelho da Praia onde foram realizadas as entrevistas

Pólos	N.º de Professores	N.º de Alunos	Anos de existência do Pólo
Achada Grande Frente	20	535	14
Achada Grande Trás	18	428	Sem elementos
Bairro	14	342	59
Capelinha Fazenda	39	1420	34
Lavadouro	25	812	36
Nova Assembleia	19	503	Sem elementos
Paio	21	479	Sem elementos
Palmarejo	26	907	Sem elementos
Pensamento	14	390	Sem elementos
Safende	22	617	Sem elementos
São Filipe	25	700	41
São Francisco	12	144	49
Terra Branca	32	1040	Sem elementos
Tira Chapéu	27	689	33
Várzea	19	448	24
Vila Nova	25	580	20

No quadro I, consta a dimensão da nossa amostra, o número de Pólos onde foram realizadas as entrevistas, o número de professores e de alunos de cada escola, o número de anos de profissão dos gestores e, ainda, o número de anos de funcionamento relativamente a cada uma destas estruturas.

Para além disso, permite-nos verificar que na escola de Achada Grande Frente existem vinte (20) professores para um total de quinhentos e trinta e cinco (535) alunos. O Pólo funciona há catorze anos (14).

O Pólo de Achada Grande Trás tem dezoito (18) professores, conta com quatrocentos e vinte e oito (428) alunos e, no que diz respeito aos anos de existência da escola não existe informação que possibilite uma conclusão.

A escola do Bairro tem catorze (14) professores, trezentos e quarenta e dois (342) alunos e já funciona há cinquenta e nove (59) anos.

A escola de Capelinha – Fazenda conta com trinta e nove (39) professores e mil e quatrocentos e vinte (1420) alunos, funcionando há trinta e quatro (34) anos.

O Pólo de Lavadouro tem vinte e cinco professores (25), oitocentos e doze (812) alunos e trinta e seis (36) anos de existência.

A escola Nova Assembleia tem dezanove (19) professores e quinhentos e três (503) alunos. Sobre os anos de existência do Pólo não existem documentos que possibilitem uma informação fiável.

No Pólo do Paiol trabalham vinte e um (21) professores, quatrocentos e setenta e nove (479) alunos. Não existe informação sobre os anos de funcionamento da escola.

A escola do Palmarejo tem vinte e seis (26) professores, novecentos e sete (907) alunos. Desconhece-se o número de anos de existência do Pólo.

O Pólo de Pensamento conta com catorze (14) professores e trezentos e noventa alunos, não subsistindo dados sobre os anos de existência da escola.

Na escola de Safende existem vinte e dois (22) professores, seiscentos e dezassete (617) alunos e, igualmente se desconhece o tempo de funcionamento desta instituição.

O Pólo de São Filipe tem vinte e cinco (25) professores, setecentos alunos e a escola existe há quarenta e um (41) anos.

A escola de São Francisco conta com doze (12) professores, cento e quarenta e quatro (144) alunos e o Pólo já funciona há quarenta e nove (49) anos.

O Pólo de Terra Branca tem trinta e dois (32) professores, mil e quarenta (1040) alunos e não têm informação sobre os anos de existência do mesmo.

Na escola de Tira – Chapéu trabalham vinte e sete (27) professores, seiscentos e oitenta e nove (689) alunos, funcionando há trinta e três (33) anos.

A escola da Várzea conta com dezanove (19) professores, quatrocentos e quarenta e oito (488) alunos e tem vinte e quatro (24) anos de existência.

O Pólo de Vila Nova tem vinte e cinco (25) professores, quinhentos e oitenta (580) alunos, contando com vinte (20) anos de funcionamento.

Convém realçar que no universo de dezasseis (16) escolas seis (6) não sabem e não há documentação que permita averiguar, em que ano a escola entrou em funcionamento pela primeira vez. O número de alunos nestas escolas varia entre trezentos (300) e mil (1000) alunos.

Quanto aos anos de existência dos Pólos Educativos a mais nova tem catorze (14) anos e a mais antiga tem cinquenta e nove (59) anos de funcionamento.

Relativamente aos gestores verificámos que são nomeados pelo Ministério da Educação, podendo ser professores da escola sendo, igualmente, possível nomear professores em exercício noutras instituições escolares.

Capítulo V- Pesquisa empírica

1.1. Metodologia de trabalho

Para realizar um estudo de natureza científica é necessário traçar clara e objetivamente um percurso investigativo escolhendo uma metodologia que responda aos objetivos delineados. Segundo o dicionário da língua portuguesa (Costa *et all* 2004, p. 1100) metodologia é *conjunto de regras ou processos usados no ensino de uma ciência ou arte*. Desta forma, podemos dizer que metodologia é um conjunto de modos e técnicas que o investigador utiliza para conseguir compreender a questão que se propõe estudar.

Neste sentido, para este trabalho entendeu-se adequado optar pela investigação qualitativa que é uma forma aconselhada no âmbito das investigações ao nível da educação, sobretudo porque se pretende a compreensão dos factos estudados e não dissecá-los.

Assim, segundo Bogdan e Biklen (1994, p. 16) *a investigação qualitativa em educação assume muitas formas e é conduzida em muitos contextos*. Significa isto que na investigação qualitativa em educação não interessa o lugar nem o contexto em que esta decorre desde que se obtenham os resultados que permitam uma conclusão e, por outro lado, resultem daí novos contributos reflexivos.

Ainda de acordo com estes autores situamo-nos num paradigma de investigação qualitativa, porque:

agrupa diversas estratégias de investigação que partilham determinadas características. Os dados recolhidos são designados por qualitativos, o que significa ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, aos locais e conversas e de complexo tratamento estatístico. As questões a investigar não se estabelecem perante a operacionalização de variáveis, sendo, outrossim, formuladas com os objetivos de investigar os fenómenos em toda a sua complexidade e contextos naturais (1994, p.16).

Para conseguir realizar o trabalho, que agora se apresenta, foi organizado um plano de estudo, pois num trabalho desta natureza é importante delinear todos os passos que se pretendem dar para alcançar e perceber os objetivos a que nos propomos com um processo investigativo. Nesta situação, considerou-se que para os objetivos previamente delineados seria adequado uma investigação empírica, centrada no estudo de um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto determinado.

1.2.Caracterização da amostra

Decidimos estudar as escolas do ensino básico do concelho da Praia realidade que se revestia (e reveste) de um interesse muito especial para a investigadora, razão pela qual procuramos o pormenor da interação, inquirindo diretamente os gestores nos seus contextos, averiguando a particularidade e complexidade das questões da gestão e administração das escolas de Cabo Verde.

De salientar que foram escolhidas dezasseis (16) Pólos no universo de trinta e três (33) escolas. Destas, dezasseis escolas (16), tentamos abranger diferentes realidades onde estão inseridas. Ou seja, a amostra representa várias «zonas» da Cidade da Praia (norte, sul e centro) onde encontramos bairros que a comunidade tem várias carências e isso repercute-se de algum modo na gestão dos Pólos Educativos. Referimos também que neste universo temos um Pólo localizado no meio rural como forma de dar a conhecer a forma como uma escola deste meio é gerida. Este Pólo encontra-se localizado no meio rural mas faz parte da Delegação do Ministério da Educação do concelho da Praia.

Relativamente ao percurso investigativo as etapas foram, genericamente, as seguintes (i) a análise documental; (ii) entrevistas, (iii) observação direta junto do principais intervenientes que são os gestores dando vez e voz aos autores deste processo. Pelo que foi dito, consideramos que o instrumento de recolha de dado mais adaptado seria a entrevista pois permitiria observar, conhecer e dar voz aos gestores, sendo que *a entrevista é uma das principais estratégias utilizadas na investigação educacional* (Esteves, p. 92).

1.2. Análise documental

A análise documental comportou a apreciação de documentos normativos, com o intuito de averiguar as missões atribuídas aos gestores, nomeadamente:

Decreto-lei nº 77/94, de 27 de Dezembro de 1994	Lei que define o regime da direção, administração e gestão dos Pólos Educativos do EB.
Decreto-lei nº 17/10, de 7 de Maio de 2010	Lei que define a organização do sistema educativo.

Naturalmente, que para a consulta e análise documental nos alicerçamos na perspetivas teóricas de diferentes autores de forma a fundamentar-mos as nossas opções.

1.4.Observação direta

Considerando a opção por um contexto de proximidade, entendeu-se ser oportuno valorizar elementos de observação direta assentes no princípio de não interferência opinativa da investigadora reconhecendo, contudo, que a leitura dos discursos dos inquiridos não está isenta de imprecisões. No entanto, procurámos através da *leitura integral da resposta (re) interpretar o ponto de vista do inquirido, sabendo à partida que o investigador constrói e reconstrói o objeto de estudo e nele está implicado* (Silva, 2011, p. 168).

Imediatamente a seguir à realização procedeu-se à sua transcrição, por forma a ser o mais fiel possível. Depois, procedeu-se à leitura das mesmas e fez-se o tratamento qualitativo de dados por meio de análise de conteúdo a partir do qual se procurou extrair informação dos discursos e/ou da percepção obtida pela investigadora.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mais marcado por uma grande disparidade de formas adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações (Bardin, 1977, p. 31).

Ainda, e de acordo com o autor acima referido (Bardin, 1977, p. 42) a análise de conteúdo permite fazer tratamento de informação contida nas mensagens relatadas pelos inquiridos, sendo este método de pesquisa apontado como *um conjunto de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens*.

Correspondem, portanto, à análise de conteúdo todas as ações, que permitem explicitar e clarificar os conteúdos das mensagens e que podem ser quantificadas (ou não), a partir de um conjunto de técnicas que sendo parciais são, igualmente, complementares para descodificar as diferentes informações.

1.5.Entrevista

Para a nossa investigação, privilegiamos, a «inquirição direta de atores» no sentido de procurar atingir os objetivos propostos. Deste modo, recorreu-se às entrevistas individuais semiestruturadas, alicerçando este procedimento na ideia de que *as entrevistas semiestruturadas estão orientadas para a intervenção mútua. O investigador coloca uma série de questões amplas, na procura de um significado partilhado por ambos* (Esteves, 2008, p. 96). Neste sentido, os tópicos orientadores da entrevista foram os seguintes:

- Dados pessoais e profissionais do entrevistado (conhecer o entrevistado).
- O exercício num órgão diretivo (perceber de que forma o seu percurso escolar e académico influenciou na sua nomeação para o referido cargo).
- Administração e gestão escolar dos Pólos (averiguar o funcionamento destas estruturas, os seus recursos materiais e humanos).

De salientar, que os objetivos da entrevista foram, devidamente, explicitados aos entrevistados. Os critérios de seleção de atores entrevistados prenderam-se não pelo conhecimento informal do gestor mas sim pela localização geográfica das escolas em que estes exercem funções. Assim, foram selecionados com o intuito de abranger uma amostra indicativa de diferentes realidades.

Por outro lado, procurámos salvaguardar os aspetos éticos e, nesse sentido, preservar a identidade dos entrevistados optando por referir o nome dos Pólos Educativos e não dos seus gestores.

Como já se referiu, a entrevista consistiu na realização de conversas presenciais (entrevista semiestruturada), com o propósito de compreender o processo de gestão e administração, bem como os meios que são postos à disposição destes profissionais.

Como é sabido,

a entrevista semiestruturada nem é inteiramente livre e aberta, (...) nem orientada por um leque inflexível de perguntas estabelecidas a priori. O entrevistado exprime-se com abertura, informa sobre as suas perceções e

interpretações. A intervenção do entrevistador tem como finalidade encaminhar a comunicação para os objetivos da entrevista, sempre que os discursos se desviem das intenções da investigação, suscitando o aprofundamento da informação requerida (Pardal & Lopes, 2011, p. 87).

É importante sublinhar que a entrevista semiestruturada pode ser focalizada ou guiada, visto que, permite ao entrevistado colocar determinadas questões dando-lhe a liberdade de exprimir as suas opiniões. *O entrevistador limita-se a fazer habilmente às perguntas e, se necessário, a sondar opiniões na altura certa; se porém, o entrevistador se mover livremente de um tópico para outro, a conversa poderá fluir sem interrupção* (Bell, 1993, p. 141).

Convém acrescentar que as entrevistas se realizaram nos gabinetes dos gestores, tentando criar um ambiente de alguma informalidade. As mesmas foram marcadas de acordo com a disponibilidade pessoal e profissional dos atores e da investigadora.

1.6. Justificação da opção metodológica

Este estudo pretendeu indagar sobre a gestão e administração que se faz nos Pólos Educativos de Ensino Básico no concelho da Praia e evolui em torno de questões centrais tais como: terão os gestores à sua disposição os recursos humanos e materiais necessários para uma gestão de qualidade? Será que os gestores têm que gerir com base numa liderança forte para conseguirem melhorar a escola e o seu modo de funcionamento? Será que a gestão e administração escolar são funções valorizadas?

Relembrando a questão de partida que motivou e orientou esta pesquisa e que se prende com a gestão que é feita nos Pólos Educativos do ensino básico no concelho da Praia e tendo os gestores um papel preponderante nesta atividade, interessou-nos averiguar em que medida estes profissionais são respeitados, ouvindo estes atores educativos, bem como averiguar de que forma o seu trabalho é reconhecido pela comunidade e, principalmente, pelo órgão que tutela a pasta que, neste caso, é o Ministério da Educação. Neste sentido, relembramos que elegemos como objetivos fundamentais deste estudo os seguintes:

Compreender os aspetos que inibem (ou não) a melhoria e inovação na gestão escolar no Ensino Básico mais concretamente no que se refere a:

- a) Recursos humanos;
- b) Recursos materiais;
- c) Parcerias.

Averiguar se existem fragilidades do processo de gestão e administração a nível central (Ministério da Educação) e local (nas escolas) no que diz respeito a:

- a) Nomeação;
- b) Capacidade de iniciativa;
- c) Espaços inadequados.

Como se descreve mais adiante, para efeitos de processamento e análise de dados, estes objetivos funcionarão como «dimensões de análise», sustentando a apresentação e a discussão de dados, em torno da gestão e administração dos dezasseis (16) Pólos Educativos do ensino básico, no Concelho da Praia.

É importante referir, que por razões de viabilidade e, tendo em conta, os limites temporais da investigação, o estudo incidiu num universo de 16 escolas, num total de trinta e três (33). Para a realização deste estudo obteve-se a autorização, prévia, da Delegação do Ministério da Educação do concelho da Praia⁴. Acresce referir a boa colaboração dos gestores (as)⁵ que procuraram explicar o processo de gestão disponibilizando toda a informação solicitada. Este trabalho foi desenvolvido entre Junho e Julho de 2013.

O processo de recolha de dados assentou em procedimentos fundamentais: análise documental, inquirição direta e observação numa perspetiva de aproximação ao contexto de ação.

⁴ - Esta instituição é de âmbito concelhio, abreviadamente designadas Delegações, são serviços desconcentrados do ministério da educação que a nível de cada concelho, asseguram as orientações, coordenação e apoio aos estabelecimentos de ensino não superior.

⁵ - É importante salientar que dos gestores inquiridos (16) eram, maioritariamente, gestoras (10).

2.1. Critérios de análise e apresentação de dados

O registo das entrevistas foi feito com recurso a material de áudio, neste caso um gravador, acrescentando que toda a recolha de dados foi feita com o consentimento dos próprios inquiridos.

Os critérios de processamento crítico de dados correspondem aos objetivos previamente definidos que, para este efeito, funcionaram como dimensões de análise.

Dimensões de análise	Indicadores
Dimensão 1 – Caraterização dos inquiridos	<ul style="list-style-type: none">- idade- formação académica- anos de experiência docente- anos de experiência no cargo
Dimensão 2 – Fragilidades no processo de gestão	<ul style="list-style-type: none">- nomeação- capacidade de iniciativa (segmentos de discursos retirados das entrevistas)
Dimensão 3 – Aspetos que inibem a melhoria e inovação	<ul style="list-style-type: none">- espaços inadequados- falta de recursos materiais- Falta de recursos humanos- condição socioeconómica de Cabo Verde

No essencial, o trabalho de análise crítica obedeceu a um esforço de carácter interpretativo e hermenêutico, associado a uma perspetiva de pesquisa educacional que procura ter em conta os contextos e as exigências de aplicação, em conformidade com os objetivos de pesquisa traçados previamente.

PARTE III – RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

Capítulo VI – Apresentação dos resultados

1. Interpretação e discussão de dados

O nosso trabalho prático baseou-se na realização de entrevistas semiestruturadas a dezasseis (16) gestores (as) que exercem nos Pólos Educativos do concelho da Cidade da Praia. Na sequência do que foi dito e de acordo com as dimensões de análise, já referidas, apresenta-se uma breve caracterização dos referidos gestores.

Quadro II: Caracterização dos gestores

Gestores	Género	Idade	Formação	N.º anos de serviço docente	N.º anos de exercício no cargo
Achada Grande Frente	Masculino	37	Professor/Licenciatura em Educação de Infância	12	8
Achada Grande Trás	Feminino	41	Professora	22	4
Bairro	Feminino	37	Professora/Licenciatura	13	2
Capelinha Fazenda	Masculino	40	Professor	19	17
Lavadouro	Feminino	43	Professora	9	3
Nova Assembleia	Feminino	52	Professora	30	12
Paíol	Feminino	29	Professora	4	2
Palmarejo	Feminino		Professora		
Pensamento	Masculino	33	Professor/Licenciatura em Gestão e Planeamento da Educação	12	1
Safende	Feminino	50	Professora	9	1
São Filipe	Feminino	?	Professora	19	7
São Francisco	Masculino	37	Professor	9	1
Terra Branca	Feminino	41	Professora	20	3
Tira Chapéu	Masculino	28	Professor	8	1
Várzea	Feminino	27	Professora	6	3
Vila Nova	Masculino	28	Professor/Licenciatura em Gestão e Planeamento da Educação	10	5

No quadro II, podemos constatar que os gestores são formados no Instituto Pedagógico, atual Instituto Universitário de Educação. Iniciaram funções com o curso de professor(a) ministrado nesta instituição. Existem contudo, algumas exceções em que se englobam quatro (4) entrevistados, que são licenciados pela Universidade de Cabo Verde.

Neste caso, incluem-se os gestores de Vila Nova, de Achada Grande Frente, de Pensamento e do Bairro. Como nota de interesse, é de referir que a gestora de Achada Grande Trás se encontrava a frequentar, no momento em que se realizou a entrevista, o complemento de licenciatura.

No universo de dezasseis (16) gestores a grande maioria é do sexo feminino, ou seja, dez (10) são mulheres e apenas seis (6) são homens.

Relativamente aos anos de serviço verificamos que variam entre quatro (4) e trinta (30) anos. Por outro lado, o tempo de exercício no cargo de gestão situa-se entre um (1) e doze (12) anos de experiência, sendo que a gestora com mais tempo de serviço é, igualmente, a que tem mais anos no cargo da gestão. Na situação referida encontra-se a gestora do Pólo de Nova Assembleia que tem trinta (30) anos de serviço docente e doze (12) anos como gestora, exercidos na mesma escola.

Ainda, no que diz respeito, à formação específica em gestão escolar, dois (2) gestores têm formação nesta área (gestores dos Pólos de Pensamento e de Vila Nova).

Foi possível constatar que as razões subjacentes à nomeação para o referido cargo se encontravam relacionadas, em diversas situações, com a dinâmica e modo de trabalhar do professor emergindo nas suas escolas como líderes carismáticos e bem aceites pelos seus pares.

No entanto, existem outras situações em que as nomeações acontecem por questões políticas ou de proximidade afetiva, familiar e relacional. Assim, optamos por não evidenciar estas situações por razões éticas e por se tratar de um contexto geográfico em que seria fácil identificar tais situações.

1.1.Fragilidades no processo de gestão

1.1.1. Nomeação

Da análise dos dados recolhidos na investigação distinguimos informação muito útil e que reforça a ideia de Hill e Hill (2000, p. 191, cap. V). Para os autores um investigador *assemelha-se a um marceneiro. Não produz móveis, mas produz informação na forma de conclusões e, muitas vezes, obtém estas conclusões aplicando técnicas estatísticas aos dados da investigação.*

Desta análise registamos que, para a direção e gestão dos Pólos Educativos são nomeados professores do ensino básico ou professores do ensino secundário «indicados» pela delegação do Ministério da Educação. As razões são variadas como acabamos de referir.

De acordo com a lei de bases 77/94 referida anteriormente (cap. III) a formação de professores entendida como o ponto de partida, institucionalmente enquadrado e formal, de um processo de preparação e desenvolvimento dos profissionais de educação, em ordem ao desempenho e realização da atividade docente numa escola ao serviço de uma sociedade historicamente situada, desempenhou em Cabo Verde um duplo papel.

Ou seja, para além de suprir a extrema carência no domínio da docência, também, possibilitou aos responsáveis do sector da educação ter profissionais com alguma competência para a gestão e administração de Pólos Educativos e respetivas escolas satélites.

Da análise de dados, percebemos que os inquiridos, na sua maioria (14 em 16), não têm formação de base em administração e gestão escolar. De salientar que na opinião dos gestores o Ministério da Educação não tem contribuído para preparar estes profissionais. Assim, evidenciam que o ME tem a responsabilidade de realizar formação mas tal não tem sido uma prática comum.

Por isso, afirmam que estes profissionais deveriam receber formação antes de ocuparem o referido cargo. Como nos relata os segmentos de discursos. Para a gestora do Pólo de Paiol «as dificuldades são principalmente no 1º ano, as dificuldades são maiores porque, não tinha nenhuma formação nesta área, na gestão escolar (...) Acho que uma coisa que

deveria ser melhorada era escolher os gestores antes, com uma certa antecedência dar-lhes formação. Não aquela formação continua depois de começar (...).

A mesma opinião tem a gestora da escola do Safende «como professora eu diria que a gestão na escola deve em 1º lugar ser para as pessoas que já tem uma formação (...) o ministério da educação pense muito bem antes de colocar um gestor ou uma gestora porque não é só convidar (...).

No entender do gestor do Pólo de Tira-Chapéu «eu entrei no ano passado e ainda não recebi nenhuma formação na área». Para a gestora da escola do Lavadouro «a maioria dos gestores não tem formação. Eu não tenho formação (...) não tenho o mínimo de informação. Então é claro que um gestor de Pólo deveria ser pessoa com formação para tal».

O gestor de Achada Grande Frente ressalva que «há anos que não tivemos nenhuma sessão de formação». Para a professora do Pólo de Achada Grande Trás «a primeira coisa é a formação do pessoal na área de gestão esse seria um dos pontos importantes para a gestão. De vez em quando vamos um dia, dois dias, três dias mas há dois ou três anos que tivemos uma formação».

Acrescentam que essa fragilidade poderia ser colmatada se, ao longo do tempo, fossem chamados a participar em ações de formação contínua considerando que no seu currículo académico esta área não se encontrava incluída ou não teve grande relevância.

Referiam que ao assumir funções perderam muito tempo para perceber o normal funcionamento da escola, o processo e os mecanismos de gestão e administração, nomeadamente as questões burocráticas e legislativas.

Evidenciavam que, durante o primeiro ano, desperdiçavam o tempo em torno da falta de recursos humanos e materiais e, sobretudo, na execução dos processos formais. Dizem gerir as questões mais imediatas e do dia-a-dia procurando o normal decurso das atividades escolares.

Das informações recolhidas percebemos que os gestores depois de nomeados são deixados à sua própria sorte, cabendo-lhes a tarefa de zelar pelo bom funcionamento da escola e sem qualquer contrapartida a não ser um subsídio mensal. De notar que o tempo exercido neste cargo não é contabilizado para a carreira de professor.

Para os inquiridos a gestão dos Pólos passa, em grande parte, pela capacidade de iniciativa e de improviso para conseguir os principais recursos que permitam o normal funcionamento das escolas. De registar que o poder central não disponibiliza os meios necessários para conseguir uma administração equilibrada e que possibilite a melhoria da qualidade educativa.

Teixeira (1998, cap.II) define gestão como sendo o *processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. Pressupõe a existência de uma organização, isto é, várias pessoas que desenvolvem uma atividade em conjunto para melhor atingirem objetivos comuns*. A gestão deve passar pela organização do todo social em torno de um ou vários objetivos.

A gestão assume então, quatro funções fundamentais⁶ o planeamento, a organização, a direção e o controlo.

1.1.2. Capacidade de iniciativa

Embora não exista unanimidade quanto à definição de liderança nas organizações ou quanto ao papel do líder, parece razoável admitir que a existência do líder implica haver interação entre duas ou mais pessoas de um grupo e, relativamente ao papel do líder, torna-se necessário assumir riscos, fomentar uma cultura própria da organização e definir estratégias adequadas à concretização dos objetivos da organização, face às oportunidades e ameaças do meio (Firmino, 2002, p. 111, cap. II).

Como já referimos, os gestores assumem as tarefas e as funções que a lei lhes confere mas através das suas informações eram notórias as dificuldades associadas ao exercício deste cargo. Na verdade, para conseguirem realizar esta tarefa, sem apoios da tutela, os gestores envolvem-se em múltiplas atividades e é quase obrigatório que tenham uma dinâmica de trabalho forte encontrando as formas possíveis e os meios necessários para responder ao normal funcionamento, à manutenção das estruturas físicas e, sempre que possível, procuram adquirir alguns recursos materiais e didáticos de que a escola necessita. Trata-se de instituições de fracos recursos.

⁶ Como sintetizado no enquadramento teórico capítulo II.

Nesta linha do relato dos gestores citamos mais uma vez Firmino (2002, p. 111) e como referido no cap. II *a liderança é necessária para uma organização, visto que, ele é que fará com que as pessoas e a própria organização, funcione com uma dinâmica e consiga alcançar o sucesso pretendido*. É necessário traçar estratégias que permita ao grupo defender-se das eventuais ameaças para o grupo e conduzir a bom «porto» a organização.

Por outro lado, foi perceptível que o cargo de gestor é encarado como uma missão imposta e, em cada caso, existem dinâmicas diferenciadas. Em nosso entender, num primeiro momento a nomeação para o cargo parecia-lhes ser atrativa mas depois acaba por ser exercida em condições pouco dignificantes e, alguns manifestavam cansaço duma rotina sem recursos e sem capacidade para responder às questões mais elementares.

Assim, verificamos nos segmentos dos discursos dos gestores como a sua capacidade de iniciativa é importante para conseguir os meios necessários que facilitem a melhoria da qualidade educativa e, consequentemente, contribuam para um processo de gestão e administração dos Pólos Educativos mais eficaz.

O gestor do Pólo de Achada Grande Frente demonstra essa capacidade de iniciativa quando refere que fez «um projeto e consegui um computador da empresa Semedo e Brito. E consegui também com o INPS uma máquina fotocopadora, consegui arranjar uma secretária numa empresa que é a Xerart (Fazenda). Então todos os materiais informáticos que conseguimos foram graças ao esforço do gestor. A internet foi também outro expediente a empresa Semedo e Brito ofereceu internet, paga mensalmente as contas. A casa de banho foi reabilitada pela empresa ASA, o refeitório foi feito pela empresa Banco Interatlântico e CVC».

De igual forma, o gestor do Pólo de Capelinha Fazenda evidencia igual competência de quando diz: «Nós aqui temos uma área financeira funcional. A escola não depende por exemplo de apoios porque tem o seu próprio rendimento, nós aqui temos estacionamento, salas alugadas», bem como o seu hominizo de São Francisco ao proferir que tem «...de sair constantemente à procura dos amigos que possam ajudar-me em nome da escola. A procura das instituições que trabalham com assuntos sociais a fim de poderem ajudar a escola. Às vezes a escola pede transporte no comando da 3ª região militar, às vezes na câmara municipal».

O mesmo parece acontecer Gestor do Pólo de Tira- Chapéu que tem que «correr atrás para buscar e trazer para a escola. Uma escola primária tem que ser uma escola informatizada, é o caso que nós não temos. Temos aqui uma parceria com uma empresa brasileira mas esses materiais não são da escola está aqui a prestar um serviço, estão a nos ajudar. Os materiais de escritório fiz um pedido a Assembleia Nacional que ofereceu mesas, cadeiras e um computador».

Aliás, a este propósito convém referir a unanimidade dos gestores, na medida em que todos referiram a necessidade de se «... mobilizar através de parceiros e de outras pessoas que querem ajudar a escola, que querem ajudar os alunos. Procurar estabelecer protocolos com instituições, com parceiros no sentido de angariar mais meios para a escola», (Gestor do Pólo de Vila Nova) bem como apontam diferentes parceiros e/ou parcerias, como médicos, Forças Armadas, entre outros de forma a irem conseguindo «... através de parceiros a renovação do mobiliário de escritório e neste caso o gabinete do gestor. Temos que andar sempre atrás de parceiros para ajudar na manutenção do Pólo» conforme demostram as palavras da Gestora do Pólo de Palmarejo.

A mesma opinião tem a gestora de (Achada Grande Trás) «busco parceiros, porque eu tenho por exemplo a comissão para os direitos humanos um parceiro, a ASA, centro cultural Brasil- Cabo Verde, enfim são pessoas. O centro de saúde, são os médicos. Que ganhamos visitas médicas, são pessoas que quando um professor chega cá e mostra necessidade como a gestora tem conhecimento vai lá solicitar as pessoas e as pessoas vem para a escola». As parcerias de acordo com a gestora de (Safende) passa também pela procura de parceiros na área da saúde, conseguindo com profissionais de saúde (médicos), «as vezes saímos atrás para fazer uma palestra, para fazermos uma consulta médica».

Como referido na página 22, no contexto atual de mudança acelerada, globalização e desenvolvimento tecnológico, sendo a escola uma instituição dinâmica e complexa, é necessária uma mobilização coletiva dos atores educativos em torno de objetivos comuns, num clima de flexibilidade, criatividade e responsabilidade. *As lideranças em contexto escolar são, assim, diferentes das lideranças noutros contextos/organizações: os líderes de uma escola têm de ser pessoas que forneçam diretivas e exerçam influência para se atingir as finalidades da escola* (Pires, 2012, cap. II).

Os gestores para além de terem capacidade de iniciativa, para estabelecer parcerias demonstravam, em nosso entender, um «verdadeiro» sentido de missão, pois na sua maioria manifestavam vontade de prosseguir e melhorar a escola pública de Cabo Verde. Apesar das contrariedades e da falta de apoios era visível o seu entusiasmo e empenho na procura de soluções que permitissem um funcionamento mais razoável com melhores estruturas físicas e, também, pugnavam por uma melhoria da qualidade de ensino.

Cabe aqui recordar, e como já foi referenciado na parte teórica deste trabalho que *num sistema educativo é necessário ter «chefes» que exerçam uma liderança profissional mais do que um controlo burocrático* (Perrenoud, 2003, p. 105 citado por Pires, 2012, cap. II). Significa isto que mais do que seguir as normas e os regulamentos legais os «gestores» devem ser líderes incentivando, melhorando os meios e as condições da organização bem como, as condições de trabalho.

Como é sabido, o líder escolar não deve intervir diretamente com as questões didáticas e curriculares, exceptuando situações de conflito ou outras que justifiquem essa opção de intervenção. Contudo, o seu papel deve ir no sentido de procurar construir uma cultura escolar de excelência, implementando mecanismos e estruturas que permitam o planeamento entre todos os membros da direção da escola, num processo, participado e partilhado por todos.

2. Aspetos que inibem a melhoria e inovação

2.1.1. Espaços inadequados

Como já dissemos, as entrevistas permitem um contacto mais próximo com os inquiridos e como foram realizadas no espaço escolar possibilitaram conhecer a realidade particular de cada situação. Nesta contextualização, constatamos que os Pólos Educativos carecem de espaços adequados ao normal funcionamento da escola e onde os professores e alunos possam estar num ambiente propício de aprendizagem.

Verificámos que os espaços são inadequados e, sobretudo, grandes partes das estruturas físicas encontram-se em estado de fraca conservação, alguns muito degradados. Foi possível, ainda, constatar que precisam ser remodeladas no que tange à pintura dos

edifícios, à renovação dos mobiliários das salas de aula neste caso, fazem falta mesas e as cadeiras, entre outros equipamentos.

De sublinhar que em algumas escolas é necessária a construção de espaços onde possam ser lecionadas as aulas de educação física. A este propósito a Gestora do Pólo Educativo de Achada Grande Trás referiu que: «a pavimentação está uma parte com terra batida. Os alunos, não só os alunos, os professores mesmo, aquele pó na garganta (aquela terra) os alunos vão para casa sujos. Queremos pintar a parede, queremos estar limpos mas não temos condições porque não ajuda. Também algumas intervenções que gostaria que fossem feitas por exemplo casa de banho, a cozinha que fosse aberta, ampliada, que criasse um refeitório. Eu até sonharia com uma sala de informática».

Apurámos que há um Pólo que não tem acesso a água potável para o normal funcionamento da escola como demonstram as palavras da gestora desta escola e que passamos a transcrever: «a não ser a água que não temos que esse causa um caos para resolver. Porque se tivéssemos água o nosso horto escolar estava a funcionar, a nossa dieta alimentar seria mais enriquecida. Então o sucesso dos alunos está dificultada porque muitos alunos vêm para a escola e não tomam o pequeno-almoço e vem a espera do pequeno-almoço, aquela refeição quente. Por isso se tivéssemos água a situação seria melhor. Não temos vedação à volta da escola».

Assim, (cap. II) salientamos que a escola, tem sido vista como uma organização que necessita do mesmo cuidado que a gestão de uma empresa tem. É sem duvida que *a escola enquanto organização, constitui, seguramente, uma das áreas de reflexão do pensamento educacional que se tornou mais visível nos últimos tempos* (Costa, 1996, cap. II).

Ora, no que concerne a inovação ficou evidente que há aspetos que a podem inibir, pois as escolas aparecem como espaços com grande necessidade de intervenção humana e em diferentes níveis e grau.

2.1.2. Falta de recursos materiais

No que concerne os recursos materiais a Gestora de Pólo Educativo do Bairro diz que gostaria «... que a escola tivesse mais recursos, tivéssemos por exemplo qualquer coisa que oferecesse recursos à escola porque não temos uma fotocopiadora ajudaria e muito.

Se tivéssemos algo que ajudasse a escola a expandir mais em termos financeiros para podermos dar mais resposta ao que se espera».

A este propósito, verificamos uma grande carência. Aliás, «Só para ter uma ideia nós nunca ultrapassamos os 300.000\$00 que é o orçamento do Pólo e nós temos 550 alunos, agora imagina só refeição quente todos os dias para 550 alunos com menos de 300.000\$00, com cerca de 20-25.000\$00 mensais, durante este ano letivo nem sequer tivemos giz da delegação escolar. Os professores não têm acesso a material didático, há professores que nem sequer tem guia do professor. Nós neste momento nem sequer temos uma bola de futebol, de andebol» (Gestor do Pólo de Achada Grande Frente).

Esta carência expande-se a diferentes domínios. Se por um lado «Temos escassez de recursos mesmo a nível de material na escola, equipamentos e também a nível de material que muitas vezes eu trago de casa para a escola e quando chega no momento da realização do trabalho de expressão plástica e equipamentos para a escola», conforme menciona o Gestor do Pólo Educativo de Vila Nova, por outro, também se orientam no sentido de colmatar esta carência, pois como refere a Gestora do Pólo Educativo de Achada Grande Trás: «Como gestora e os outros professores também muita das vezes temos que meter a mão nos nossos bolsos porque vemos a necessidade e o dinheiro não chega. Também sinto a necessidade de um computador, tenho um computador que não funciona. Uma sala também de recursos em que os alunos vão lá aprender porque os alunos tem talento para aprender a desenhar, para aprender a pintar e mais 2 blocos uma vez que a zona está a crescer».

Ora, questionamo-nos se as práticas e o desempenho dos professores não serão influenciados pelas diferentes privações experienciadas no dia-a-dia e se, consequentemente estas privações não vão influenciar o processo educativo dos alunos, pois como diz o gestor do Pólo de Tira-Chapéu «Uma escola primária tem que ser uma escola informatizada, é o caso que nós não temos», bem como «Na escola onde trabalho que é Pensamento temos dificuldades em termos de materiais, de recursos didáticos» gestor do Pólo Educativo de Pensamento, ou seja, a carência é sentida e marcadamente evidente nos discursos dos diferentes gestores, logo, forçosamente as consequências terão que existir e a diferentes níveis.

Naturalmente, que convém ressaltar o espírito de missão de alguns gestores, nomeadamente a Gestora do Pólo Educativo de Safende que, apesar de não ter «...

nenhum computador para trabalhar (...)».Consegue ir fazendo face às situações que aparecem, designadamente reparar o que há e, segundo ela, não há essas «...condições, a escola não tem condições para reparar tanto, então é ir pedir apoio aos pais ou a alguém amigo que sabe consertar uma porta para consertar. Ter equipamentos mesmo necessários para dar uma aula, não só o que fazemos em casa ou com os alunos, porque nós fazemos. Por exemplo nós aqui temos os buco dental já não tem língua, já não tem escova, eu já pedi mas até ainda não tenho».

Relativamente à falta de recursos materiais, verificámos que na grande maioria dos Pólos, onde realizámos as entrevistas, existe uma grande carência, dificultando muitas vezes o normal funcionamento da escola e, conseqüentemente, poderá revelar-se um potencial entrave para o processo de ensino aprendizagem dos alunos, bem como para a relação pedagógica entre os professores e os alunos. Verificou-se que falta quase tudo desde os materiais didáticos até aos materiais de desgaste (folhas, livros, papel, giz). Como se percebe, estas dificuldades resultam da falta de meios financeiros e das condições socioeconómicas deste país.

Constatou-se que a grande parte dos Pólos onde se realizaram as entrevistas todos realçaram a falta de recursos matérias que existe na escola e como esta falta condiciona o desenvolvimento do processo de ensino aprendizagem, e a formação dos seus educandos. Para os intervenientes é necessário terem maior número de materiais tanto didáticos como materiais de escritório para que a escola funcione em pleno e para que haja o desenvolvimento da educação.

2.1.3.Falta de recursos humanos

Como já referimos, os Pólos para além de terem muita carência em termos de recursos materiais, assumem, igualmente a falta de recursos humanos que passa pela carência de reciclagem dos professores que lecionam nestas escolas. Os gestores salientam que há necessidade de guardas noturnos e diurnos, auxiliares de limpeza e secretaria. Para os inquiridos a falta de um colaborador ou mesmo de um adjunto tem um impacto negativo na direção da escola. Isto porque os gestores têm a seu cargo muitas competências e não conseguem dar a devida atenção em nenhuma destas habilitações.

Os nossos inquiridos abordaram o fato de existir uma certa carência no que diz respeito aos coordenadores pedagógicos, como uma das grandes lacunas no processo de gestão das escolas pois, os professores que lecionam nas suas escolas necessitam de ter por perto estes profissionais para que possam acompanhar as reformas efetuadas no currículo e tirar as eventuais dúvidas que possam existir. E deste modo melhorar a qualidade do ensino.

Assim, o gestor do Pólo Educativo de Achada Grande Frente relatou-nos «o ministério da educação não tem estado a colocar encarregadas de serviços gerais, nem guardas, então tem-se a necessidade de recrutar professor pura e simplesmente. Neste momento nós estamos com falta de guarda noturno, de uma encarregada de serviços gerais que foi para reforma para uma escola com 12 turmas, secretaria e com 550 alunos».

A mesma opinião tem a gestora do Pólo Educativo de Lavadouro «temos necessidade de empregadas de limpeza que não temos que sirva para toda a escola, porque a escola é grande tem 112 alunos não chega».

Para o gestor do Pólo Educativo de Tira – Chapéu «os professores precisam de reciclagem, precisam entender isso».

Na opinião da gestora do Pólo Educativo de Achada Grande Trás a «formação do pessoal na área de gestão, esse seria um dos pontos importantes para a gestão. Eu acho que o ministério deveria criar melhores condições para colocar mais coordenadores que é para apoiar os professores porque os professores as vezes precisam e não são em 2 ou 3 aulas que se consegue dar um apoio pedagógico a altura. Acho que deve-se criar um gestor adjunto, e dota-lo de capacidade e mais meios para trabalhar».

No entender do gestor do Pólo Educativo de Pensamento é necessário mais meios humanos na escola como «um coordenador pedagógico mais perto da escola que assista permanentemente aulas dos professores que também organizamos formações de reciclagem a nível pedagógico didático seria melhor, acho que está a faltar está parte para melhorar o ensino».

Partilhando da mesma opinião que o seu colega de Pensamento o gestor do Pólo Educativo de Vila Nova «sugeria se calhar melhores recursos humanos».

Para a gestora do Pólo Educativo do Bairro o que precisam «neste momento por exemplo estamos a precisar muito, de um guarda diurno não temos um guarda diurno e neste momento o ministério não está. Não sei, com o novo PCCS, ainda não estão a contratar pessoas como encarregados de limpeza, guardas pode ser que mais tarde façam isso mas até ainda não. Então temos esta dificuldade porque se as crianças tiverem aqui um guarda diurno isso seria útil porque nos ia ajudar tanto na conservação do espaço quanto na organização dos alunos nos intervalos».

No entender da gestora do Pólo Educativo de Safende «na minha escola eu preciso de outra pessoa aqui na secretaria».

Para a gestora do Pólo Educativo da Várzea é necessária «maior presença do coordenador na nossa escola para orientar não só os professores mas também a escola no geral».

Podemos então concluir que a falta de recursos humanos é um importante condicionante em diversas atividades que a escola propõe realizar e como já foi referido também a presença dos coordenadores para auxiliar as tarefas dos docentes.

Tal como relatamos previamente (cap. II, Luck 2000, p. 9):

a gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, observa-se a escola e os problemas educacionais ela é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que no quotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda entre elas: pensar criativamente, analisar informações de forma contextualizada.

Reiteramos a importância da escola no seu todo consistir num relevante meio de desenvolvimento do educando, mas também as pessoas que fazem parte da mesma neste caso os educadores, educandos, pessoal não docente, os pais e encarregados de educação, os gestores e a própria estrutura física que é a escola (cap. II).

Assim, conforme já evidenciamos (cap. II) a escola espelha uma realidade social, histórica e política traduzida *pela maneira como a mesma é organizada e como funciona: pelas ações globais que promove, pelo modo como as pessoas nela se relacionam e como a escola se relaciona com a comunidade, pela atitude expressa em*

relação às pessoas, aos problemas educacionais e sociais, pelo modo como nela se trabalha (Luck, 2000, p. 11).

2.1.4. Condição socioeconómica de Cabo Verde

Cabo Verde é um país que conhece uma situação de pobreza significativa, resultante da fragilidade do seu tecido económico e da reduzida capacidade de produção de riquezas e criação de empregos capazes de, por um lado garantir rendimentos à maior parte da população e por outro permitir um padrão de vida condigno a sua população.

Tudo isto, não obstante um conjunto de reformas, programas e projetos desenvolvidos e em curso, movidos pelos sucessivos governos. Praticamente desprovido de recursos naturais exploráveis, limitando as possibilidades de um desenvolvimento endógeno e sustentado, a economia cabo-verdiana é fortemente dependente do exterior, nomeadamente da ajuda pública ao desenvolvimento e da remessa dos emigrantes.

Os indicadores macroeconómicos e sociais colocam Cabo Verde numa situação de extremo conforto quando comparado com os países da sub-região oeste africana ou mesmo com países de outros continentes com as mesmas características. Aliás, performance de Cabo Verde, a nível económico e social fez com que recentemente a Organização das Nações Unidas (ONU) tenha reclassificado o país, deixando de pertencer ao grupo dos Países Menos Avançados para integrar o dos Países de Desenvolvimento Médio.

Acontece que se esta reclassificação significa uma promoção do país, ela também encerra um conjunto de desafios à governação, considerando a grande fragilidade e vulnerabilidade do país. Efetivamente, Cabo Verde é considerado, do ponto de vista de sustentabilidade económica, um dos países mais vulneráveis do mundo.

Apesar destes inconvenientes este Arquipélago é o país mais estável e bem gerido da África, que está a cumprir os Objetivos do Desenvolvimento do Milénio e surpreendentemente, apesar da mais profunda crise internacional dos últimos setenta e cinco (75) anos, que obriga países à recessão económica e financeira, o país esta a crescer a 5.6%.

Os indicadores já disponíveis apontam para a mesma tendência de crescimento económico e de desenvolvimento social no primeiro semestre de dois mil e onze (2011). Os dados do Instituto Nacional de Estatísticas (INE) apontam para o crescimento do Turismo em dezassete por cento (17%).

Estima-se que a Taxa da Pobreza esteja hoje à volta dos vinte e quatro por cento (24%). Iniciativas de políticas sociais de habitação social, atividades geradoras de rendimento, água, saneamento, educação e formação humana, apoio institucional e do micro crédito integraram transversalmente o Programa de Luta contra a Pobreza e estão a ser um grande sucesso.

Com base em informações do discurso, proferido pelo primeiro ministro de Cabo Verde, sobre o estado da nação de dois mil e treze (2013) perspectiva-se que o produto interno bruto (PIB) do país em torno de 2 a 3% denotando alguma desaceleração e devendo recuperar algum dinamismo em dois mil e catorze (2014).

Proposta de intervenção

Da interpretação dos resultados emergiram algumas fragilidades, sobretudo, relacionadas com os recursos materiais e humanos, bem como com espaços inadequados e a condição socioeconómica de Cabo Verde. A nomeação para o cargo de gestão apresentou, também algumas lacunas pois, como referido anteriormente, o facto de algumas nomeações acontecerem por questões políticas ou de proximidade afetiva, familiar e relacional. A condição socioeconómica do país poderá explicar também estas fragilidades.

Ainda, nas limitações apontadas pelos gestores inquiridos e que no entender destes dificultam a gestão dos Pólos Educativos salientamos a «falta de formação inicial nos currículos de formação de professores» e a quase inexistência de «formação contínua» ao longo de todo o tempo de exercício dos referidos cargos.

Sublinhámos, também, (capítulo II) que os professores do ensino básico são nomeados para os cargos de gestão, cabendo-lhes a função de gerir e levar a «bom porto» os Pólos Educativos nos quais desempenham as suas funções sem, no entanto, se sentirem habilitados, convenientemente, para o exercício do cargo. Esta constatação emerge do facto de nos ter sido dito que não conheciam os elementos básicos dos processos de gestão das escolas. Aprenderam fazendo.

Deste modo, a nossa proposta de intervenção aponta no sentido de contribuir para a formação destes agentes educativos, bem como dotar os Pólos Educativos dos meios necessários para promover a melhoria da qualidade do ensino e do ambiente escolar.

Neste sentido, esta proposta de intervenção foi pensada com base em argumentos feitos no decorrer da interpretação dos resultados e que passamos a citar:

- i. Lembrando mais uma vez que *a gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, observa-se a escola e os problemas educacionais ela é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que no quotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda entre elas: pensar*

criativamente, analisar informações de forma contextualizada (...)
(Luck 2000, p. 9, cap. II).

- ii. Lembrando também Peres (1977, referido no cap. II) quando afirma que *a administração escolar pode ser entendida como o aproveitamento racional dos recursos humanos e materiais que aperfeiçoa as pessoas que pertencem à escola.*

Pelas razões explicitadas propomos que se comece pela formação dos professores que já exercem funções de gestão escolar. Consideramos, de igual modo, pertinente a inclusão no currículo de formação de professores algumas disciplinas e saberes que facultem bases para o cargo. Seria, também, vantajoso, que os gestores pudessem ter mais recursos (humanos e materiais) para desempenharem, de modo condigno, as suas funções e conquistarem a escola de excelência que lhes bem sendo exigida.

Neste sentido seria proveitoso que a DMED fizesse uma base de dados das carências de cada Pólo Educativo e resolvesse estes problemas à medida das necessidades de cada espaço escolar considerando, como é óbvio, as carências que o país enfrenta.

Objetivos:

- i. Formar os gestores e colocá-los à disposição de toda a comunidade escolar;
- ii. Rentabilizar os recursos humanos;
- iii. Promover a cultura de valorização do ensino básico integrado;
- iv. Enunciar as condições das estruturas físicas para potenciar, da parte dos responsáveis, uma rápida e desejável intervenção;
- v. Dar a conhecer, a toda a população, governos locais e nacionais, sobre a importância que uma escola bem coordenada, conservada e com todos os meios é essencial para um ensino de qualidade;

Ações a desenvolver:

- a) Fazer um diagnóstico de necessidades de formação sentidas na área da gestão;
- b) Organizar atividades de formação periódicas em conformidade com as necessidades emergentes;
- c) Sugerir a remodelação dos Pólos Educativos que se encontram degradadas;
- d) Incluir todas as escolas independentemente do meio onde se encontram inseridas;

- e) Dinamizar sessões de esclarecimentos com os poderes locais, nacionais, pais e encarregados de educação para a importância de um bom ambiente escolar na aprendizagem das crianças;

Considerações finais

A redação desta dissertação pretende, de alguma forma, contribuir para a materialização de um dos maiores desafios de Cabo Verde enquanto país, que em nosso entender, é refletir, pensar e compreender a educação.

No final deste estudo centrado na gestão e administração dos Pólos Educativos no concelho da Praia parece-nos que este caminho investigativo nos permitiu, sobretudo, conhecer de modo mais profundo estas questões e, ainda, a realidade vivida, quotidianamente, nas escolas incluídas nesta pesquisa.

A educação e as escolas de Cabo Verde têm vindo a realizar um trabalho positivo mas este processo de mudança reclama por mais recursos do que aqueles que existem, tal como verificámos, presencialmente, durante o tempo em que realizámos este trabalho.

Assim, da análise das respostas dos entrevistados percebemos a necessidade de uma urgente tomada de decisão dos responsáveis ministeriais, de política educativa, no sentido de dotar as escolas com espaços mais condignos, com recursos materiais e didáticos, tal como nos sugere o gestor do Pólo de Vila Nova quando refere que «temos inúmeras dificuldades relativamente a pais e encarregados de educação, propriamente a comunidade acaba por refletir dentro da escola (...) há pouca participação dos pais e encarregados de educação no que tem a ver com os pagamentos por exemplo de provas, de certificados para expedientes finais de matrículas (...) há poucos recursos se calhar disponíveis para exercermos cada vez mais e da melhor forma o nosso trabalho, então isso torna-se muito complicado ter escassez de recursos mesmo a nível de material na escola, equipamentos e também a nível de material que muitas vezes eu trago de casa para a escola»⁷.

Por outro lado, considerando os objetivos deste trabalho, verificamos que os gestores são pouco acompanhados, pouco preparados para estas funções e revelaram-nos, em algumas situações, desânimo com a falta de meios que existem nos Pólos onde são responsáveis, conforme evidenciam as seguintes citações: «mais incentivo para os

⁷ - Conforme as palavras do discurso deste entrevistado e tratamento igual daremos às palavras dos seguintes

gestores que passam a vida gerir miséria» tal como evidenciou a gestora do Pólo de Achada São Filipe. Igualmente, a gestora da escola do Lavadouro sublinha «é administrar pobreza, porque é administrar sem dinheiro porque nós viemos aqui e não temos dinheiro».

Julgamos poder afirmar que é necessário dar maior atenção à gestão e administração das escolas, valorizando e reconhecendo o cargo de gestor escolar pois como já foi sublinhado, anteriormente, a *gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, observa-se a escola e os problemas educacionais (...) uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos* (Luck, 2009, p. 9).

Contudo, constatamos que as dificuldades e a complexidade deste processo exigem um maior investimento nas escolas do ensino básico, mas que tem sido direcionado para outros níveis de ensino, nomeadamente o ensino secundário, pela necessidade de formar quadros e responder a uma urgência social.

No entanto, constatámos que esta realidade se foi alterando e não é tão notória nos dias de hoje. O Governo de Cabo Verde já percebeu a necessidade de voltar a sua atenção para este nível de ensino que, como é sabido, é estruturante no desenvolvimento e formação do cidadão consciente e responsável.

É importante sublinhar que aos fracos recursos deste país se somou a instabilidade do tempo atual, incluindo o passado próximo, em que decorreu esta investigação. Na verdade, vivemos «um tempo difícil», muito por causa da crise socioeconómica que assola (e assolou) o mundo e, muito em particular, Portugal. Como sabemos, é um «jovem» país de desenvolvimento médio que recorre, com frequência, à ajuda externa, encontrando em Portugal um dos seus aliados até pelas razões históricas e laços de amizade que unem estes dois povos. Nesta situação, surgiram novos constrangimentos económicos, dificultando o acesso às verbas necessárias para promover o crescimento e melhores condições de vida aos cidadãos.

Ora, esta crise e insegurança mundial trouxeram à tona as fragilidades já existentes. No entanto, julgamos que estas debilidades não devem servir como um «escape» para os responsáveis, ou seja, ao invés de ameaças ao desenvolvimento estas fragilidades poderiam ser encaradas como oportunidades para encontrar diferentes soluções, para

refletir o investimento na escola pública e abraçar, em definitivo, a construção de uma escola para todos (as). Torna-se claro que é preciso continuar a investir, a aperfeiçoar e desenvolver o ensino básico no país, pois trata-se da «Escola Alicerce» (Silva, 2011, p. 71). Por outro lado, percebemos que, no que diz respeito ao ensino secundário e superior, não eram tão evidentes as dificuldades e a privação dos materiais elementares para um ensino de qualidade. Reconhecemos, contudo, que estes níveis de ensino devem continuar a desenvolver-se pois a sua frequência, ainda, é considerada privilégio de alguns.

Como já foi dito, o principal objetivo deste estudo foi refletir sobre a gestão e administração dos Pólos Educativos na cidade da Praia, averiguando se existiam (ou não) fragilidades ou debilidades neste processo, percebendo como é exercida a gestão das escolas do ensino básico e, ainda, quem são os gestores destas instituições escolares.

Convém salientar que consideramos que os objetivos delineados foram satisfatoriamente respondidos. Assim, verificámos que os gestores são professores e professoras, dos diferentes níveis de ensino, mas a quem nem sempre foi possibilitada a formação apropriada para o exercício da gestão educativa. Por outro, *in loco*, foi possível compreender, na geografia de cada espaço escolar, que estes não se encontram dotados (as) dos meios indispensáveis para que o processo de gestão e administração se desenvolva dentro de um nível aceitável, tal como ficou evidenciado nas palavras dos gestores que colaboraram neste trabalho e, anteriormente, já explicitadas.

Esses professores têm um importante papel no desempenho do cargo pois, de acordo com os seus testemunhos são pouco apoiados e dependem, largamente, da sua capacidade de iniciativa, sendo que um deles expressou-o da seguinte forma: «... correr atrás para buscar e trazer para a escola. Uma escola primária tem que ser uma escola informatizada, é o caso que nós não temos. Temos aqui uma parceria com uma empresa brasileira mas esses materiais não são da escola está aqui a prestar um serviço, estão a nos ajudar. Os materiais de escritório fiz um pedido a Assembleia Nacional que ofereceu mesas, cadeiras e um computador». Nas visitas que fizemos às escolas, pudemos, ainda, observar que o poder central e local não atribuem a estas estruturas os recursos materiais mínimos, tal com espelham os espaços físicos da escola.

O grau de responsabilidade dos professores no processo de gestão e administração consideramos que é muito positivo e a dinâmica que eles demonstram revela-se um

importante «meio» para que consigam alcançar os objetivos a que se propõem e que a sociedade e os responsáveis máximos exigem deles, sendo que neste caso se lhes pede que aperfeiçoem e desenvolvam o ensino básico em Cabo Verde.

É importante salientar que as fragilidades identificadas, relacionadas com a capacidade de conseguir mais meios para os Pólos e a falta de mobilização de recursos humanos são mais notórias em escolas situadas nos bairros mais pobres. Averiguamos, também, que as escolas situadas no centro da cidade conseguem estabelecer mais parcerias e mais ajudas dos pais e encarregados de educação pois estes valorizam a escola entendendo-a como uma possibilidade de mobilidade social ascendente.

Neste registo, na nossa perspetiva seria importante que o poder local tratasse de igual forma os diferentes Pólos, concedendo mais atenção às escolas e meios equilibrados e equitativos, independentemente, da sua localização geográfica.

Salientamos, como aspeto importante e a melhorar, a «falta de formação» e a «carência de recursos», limitações apontadas pelos gestores, sendo que estes consideram como um entrave para a inovação e a melhoria da gestão das referidas escolas. Acrescentam os entrevistados que «não, de vez em quando vamos um dia, dois dias, três dias mas há dois ou três anos que tivemos uma formação», «não acho que são, porque a escola eu como gestora e os outros professores também muitas das vezes temos que meter a mão nos nossos bolsos porque vemos a necessidade e o dinheiro não chega para isso, eu acho que os recursos são insuficientes» ou seja, que há falta de formação de base bem como de ações de formação contínua e, nesta área em particular, que capacite para o exercício destas funções.

Na opinião dos entrevistados, perde-se muito tempo entre o momento em que assumem este cargo e o momento em que se familiarizam com as questões inerentes ao processo de gestão e administração, sublinhando que a parte pedagógica é sempre relegada para um segundo plano. Como já foi salientado, anteriormente, o Ministério da Educação deveria incluir no currículo de formação de professores unidades curriculares que preparam-se os professores e futuros gestores para o cargo em questão.

Relativamente, à «carência de recursos», neste caso recursos humanos e materiais, é apontada também como um grande impedimento na boa gestão da «coisa pública». Na grande maioria dos Pólos onde realizámos o estudo, constatámos existirem carências

não só de pessoal não docente (auxiliares de ação educativa, guardas noturnos e diurnos) como, também, de materiais didáticos e a manutenção dos espaços físicos é quase inexistente (escolas a precisarem de renovação em todos os aspetos, que vão desde a pintura, à construção de ginásios, de refeitórios e, igualmente, de espaços de recreio que permitam as brincadeiras dos alunos nos período de intervalo).

Cabe-nos ainda realçar que o poder central e local (Delegação do Ministério da Educação) deveriam dar maior importância à gestão escolar neste nível de ensino apoiando e concedendo, mais meios humanos e financeiros aos gestores e, conseqüentemente, às escolas. A este propósito consideramos que seria oportuno atualizar a legislação existente porque o documento em vigor data de Dezembro de 1994.

Por outro lado, parece-nos que deveriam criar outros mecanismos de apoio, por exemplo através dos coordenadores pedagógicos, permanecendo mais presentes quer no apoio aos docentes, quer inteirando-se do decurso de todo o processo de ensino aprendizagem.

Contudo, o facto de se tratar de um país que apresenta (apresentava) uma manifesta carência económica entenderam os responsáveis políticos que a opção mais inteligente seria nomear os professores do ensino básico para o cargo de gestão e administração das escolas. No entanto, essa política revelou fragilidades porque a ocupação do cargo por nomeação nem sempre abrange os mais habilitados e competentes.

Convém acrescentar que este processo tem que continuar a ser refletido e, em nosso entender, poderá no futuro passar por preparar, cientificamente e pedagogicamente, os novos alunos e futuros professores para que assumam esta responsabilidade educativa que é central e transversal para a melhoria da escola pública de Cabo Verde.

Em jeito de síntese, convém acrescentar que enfrentámos inúmeras dificuldades na realização deste estudo. O limite temporal, financeiro e estrutural imposto, face à abrangência do tema, revelou-se um dos obstáculos mais difíceis de ultrapassar ditando a limitação da amostra recolhida e a impossibilidade de se constituir como um estudo extensivo a todos os concelhos e ilhas de Cabo Verde.

Admitindo que a realidade está em constante mutação, assumimos que este estudo não é um fim mas sim um começo, já que, a gestão de Pólos Educativos de ensino básico é

um tema muito pouco abordado e estudado tendo, ainda, muitas vertentes e pontos a focar e a aprofundar.

Assim, esta temática afigurou-se à investigadora como inesgotável e rica em pormenores, reconhecendo que muitas outras perspetivas podem e devem ser abordadas. Consequentemente, trata-se, apenas, de um contributo reflexivo sobre uma temática que consideramos vital para a melhoria da escola, da educação e do processo educativo. Relembra-se que o estudo desta temática não é alheia à importância que atribuímos ao sucesso dos alunos, pois acreditamos que a gestão e administração exercida por gestores atentos capazes de motivar os seus professores trazem benefícios para toda a comunidade educativa. Consequentemente é necessária a valorização deste nível de ensino dando vez e voz aos seus atores e investindo mais do que aquilo que foi possível conquistar até ao presente.

Na verdade, a gestão e administração de uma escola sentida como um imperativo, faz-nos pensar como Costa (1996, p. 9) *que a educação para além da faceta individual, possui uma dimensão social que se manifesta na interação, entre gerações, própria do ato educativo e na existência de diversos agentes sociais, com funções educativas (família, escola, meios de comunicação social, grupos associações diversificadas)*, logo impõem-se implicações e interações de diferentes atores.

Bibliografia

- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barracho, C. (2007). *Estratégias de poder e autoridade em contextos sócio-políticos diferenciados* - Tese de Doutoramento. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela.
- Barroso, J. (2005). *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Bell, J. (1993). *Como Realizar um Projeto de Investigação - Trajetos*. Lisboa: Editora Gradiva.
- Bilhim, J. (1996). *Teoria Organizacional Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação, Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Borges, T. (2012). *Liderança e Formação dos Professores em Cabo Verde* - Tese de Doutoramento. Badajoz: Universidade de Extremadura.
- Carvalho, M. (1998). *O Ensino Básico Integrado*. Instituto Pedagógico de Cabo Verde, Caderno 2.
- Chiavenato, I. (2000). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro - Brasil: Campus Editora.
- Costa, A. (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: Edições Asa.
- Costa, J., Ventura, A., Mendes, A. (2001). *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- DECREP (2008). *Documento de Estudo sobre o Crescimento e Redução da Pobreza II*. Cabo Verde: Edição do Governo de Cabo Verde.

- Delgado, V. (2007). *Modelos de Gestão e Liderança nas Escolas Básicas Cabo-Verdianas - Estudo de Caso das Escolas/Satélites no Concelho da Praia*. Cabo Verde: Instituto Superior de Educação.
- Delors, J. (1996). *Educação um tesouro a descobrir*. Porto: Edições Asa.
- Esteves-Máximo, L. (2008). *Visão Panorâmica da Investigação-Ação*. Porto: Porto Editora.
- FICASE (2010). *Plano Nacional de Alimentação Escolar*. Cabo Verde: Fundação de Acção Social e Escolar.
- Firmino, M. B. (2002). *Gestão das Organizações Conceitos e Tendências Actuais*. Lisboa: Escolar Editora.
- Formosinho, J. & Machado, J. (1998) *Autonomia, gestão e avaliação das escolas* (pp. 99- 124). In Lafond, M. A., Ortega, E. M., Marieau, G., Skovsgaard, Machado, J., & Formosinho, J. (1998). *A administração das Escolas no Portugal Democrático*. Porto: Edições Asa.
- Giddens, A. (2000). *O Mundo na Era da Globalização*. Lisboa: Editorial Presença.
- Governo de Cabo Verde (27 de Dezembro de 1994). *Boletim Oficial da República de Cabo Verde*. Lei de Bases Sistema Educativo. In <http://www.governo.cv/> [consultado dia 22.01.2014].
- Governo de Cabo Verde (2006-2011). *Programa do Governo para a VII legislatura*. In <http://www.governo.cv/> [consultado dia 22.01.2014].
- Hill, M., & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Lafond, M. A., Ortega, E. M., Marieau, G., Skovsgaard, J., Machado, J., & Formosinho, J. (1998). *A administração das Escolas no Portugal Democrático*. In J. Formosinho, & J. Machado, *Autonomia, gestão e avaliação das escolas* (pp. 99- 124). Porto: Edições Asa.
- Lima, L. (1998). *A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar*. Braga: Centro de Estudos em Educação e Psicologia, Instituto de Educação e Psicologia.

- Monteiro, J. (2011). *Atitudes e Necessidades Formativas dos Professores do Ensino Básico na Ilha de Santiago Face à Inclusão Escolar*. Tese de Doutoramento. Badajoz: Universidade de Extremadura.
- Neves, J. (2010). *Discurso sobre o Estado da Nação pelo primeiro ministro da República de Cabo Verde*. Cabo Verde: Governo de Cabo Verde.
- Pardal, L., & Lopes, E. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.
- Peres, J. (1977). *Administração e Supervisão em Educação*. Brasil: Editora Atlas.
- Pires, G. M. (2012). *Lideranças Intermédias: tomada de decisão e comunicação em Departamento Curricular num Agrupamento de Escolas (estudo de caso)*. Lisboa: Universidade Aberta, Departamento de Educação e Ensino à Distância.
- PNA-EPT (2002-2010). *Plano Nacional de Ação de Educação para Todo* . Cabo Verde: República de Cabo Verde.
- QUIBB (2006). *Questionário Unificado de Indicadores e de Bem-estar*. Cabo Verde: Instituto Nacional de Estatística.
- Rodrigues, A., & Esteves, M. (1993). *A Análise de Necessidades na Formação de Professores*. Porto: Porto Editora.
- Silva, E. B. (2011). *Professores e Escolas- Imagem Social e Desafios de Profissão*. Lisboa: Editora Fonte da Palavra.
- Teixeira, C. (2011). *Percepções Sobre Liderança, Clima Escolar e Participação Docente numa Escola Secundária da Região Autónoma dos Açores*. Coimbra: Universidade de Coimbra .
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa: McGraw- Hill de Portugal.
- Varela, B. (2013). *Manual de Administração Educativa, Uma abordagem teórica com aproximação à realidade cabo-verdiana*. Praia: Universidade de Cabo Verde, 2ª edição.
- Yin, R. (2010). *Estudo de Caso, Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

VV.AA (1995). *Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação: Investigação e Acção II volume*. Porto: Edição Serviço de Educação - Fundação Calouste Gulbenkian.

VV.AA (2008). *Dicionário Língua Portuguesa-Dicionários Modernos*. Porto: Porto Editora.

Webgrafia

<http://www.governo.cv/> ;

<http://excelenciaeducativa.blogs.sapo.cv/6022.html>;

<http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/1517/2/Artigo%20REC%20-Reformas%20curriculares%20emCaboVerde.pdf>;

<http://www.governo.cv/> ;

<http://users.domaindlx.com/africadebate/artigoeducacaobasicacv.htm>;

http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72;

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302001000300013&script=sci_arttext;

<http://unesdoc.unesco.org/images/0008/000862/086291por.pdf>;

<http://area.dgidec.min-edu.pt/inovbasic/biblioteca/ccoge04/caderno4.pdf>;

<http://www.ine.cv>;

<http://www.voceencedor.com.br/artigos/arte-de-liderar/conceito-de-lideran%C3%A7a-o-que-e-lideran%C3%A7a>;

Nota: Todos os endereços eletrônicos foram consultados a última vez dia 23/01/2014

Documentos consultados

Lei de bases do Sistema Educativo- Lei n.º 42/90, de 27 de Dezembro de 1990.

Lei de bases do Sistema Educativo- Lei n.º 103/90, de 29 de Dezembro de 1990.

Lei de bases do Sistema Educativo- Lei n.º 17/10, de 7 de Maio de 2010.

Anexo I

*Autorizado
a circular aos
Polos Educativos
do Concelho da Praia*

10/05/2013



Praia 03 de Junho de 2013

Ex.ma Sra. Delegada do MED do Concelho da Praia

C/c: Responsável da Equipa Pedagógica

Teresa Carvalho Silva Borges, co-Orientadora da Tese de Mestrado, intitulado "A GESTÃO ADMINISTRATIVA DOS POLOS EDUCATIVOS NO CONCELHO DA PRAIA: QUE CAMINHOS PARA A MELHORIA DA QUALIDADE", estudante de Mestrado em Ciências De Educação - Administração Educacional, Mara Andreia Pires Lopes de Almeida, do Instituto Politécnico de Bragança, Portugal, residente em Achada do Santo António, através desta solicita os seus bons ofícios no sentido de autorizar os trabalhos de investigação de terreno junto de 16 Polos Educativos do Concelho da Praia para os efeitos acima mencionados. Aproveita ainda, para solicitar da sua parte uma audiência-entrevista para que a estudante possa-lhe apresentar as bases do trabalho que pretende fazer e entender melhor o funcionamento do sistema no concelho da Praia.

Considerando que o trabalho visa contribuir ainda que de forma modesta, para a qualidade da educação em Cabo Verde, espera e agradece antecipadamente seu deferimento positivo.

Atenciosamente,

Teresa Carvalho Silva Borges

Contactos:

Teresa Carvalho Silva Borges

Tels (+238) 2814801 (Residência)

(+238) 9919410 (Telemóvel)

mailto: tejborges@hotmail.com

Mara Andreia Pires Lopes de Almeida

[+238]2622333 Residência (+238) 9567892 (Telemóvel)

mailto:

mara.criola85@gmail.com

Então... em 05/06/13

[Assinatura]

Anexo II

Guião de Entrevista

Apresentação e objetivos

A realização desta entrevista insere-se nas atividades do trabalho de campo de uma dissertação de Mestrado em Ciências da Educação- Administração Educacional, cujo tema é: “ A GESTÃO ADMINISTRATIVA DOS PÓLOS EDUCATIVOS NO CONCELHO DA PRAIA: QUE CAMINHOS PARA A MELHORIA DA QUALIDADE EDUCATIVA”.

Selecionei-o(a) para a entrevista por ser gestor(a) do Pólo Educativo e porque se trata de um estudo em gestão escolar. A sua colaboração é de extrema importância para uma melhor perceção da realidade das escolas e para a melhoria da qualidade do ensino.

O objetivo que me mobiliza, é contribuir para a melhoria e desenvolvimento do Ensino Básico, pelo que interessa-me compreender o funcionamento dos Polos Educativos, perceber como exerce o quotidiano da gestão administrativa, financeira e pedagógica que fazem parte das suas funções.

Os dados recolhidos destinam-se para fins, exclusivamente, académicos e a sua identidade será reservada.

1. Nascimento, Ingresso na profissão e no mundo do trabalho

1.1. Começamos pelo seu nascimento. Onde nasceu? Quando?

1.2. Onde fez e qual é a sua formação de base?

1.3 Como foi o início do seu percurso escolar?

1.4. Conte-me como ingressou no mundo do trabalho.

1.5. Em que ano e que função desempenhava?

1.6. Há quantos anos já exerce a profissão de educador-professor?

2. O exercício num órgão diretivo

2.1.Descreva o seu relacionamento com os colegas enquanto professor e agora como gestor do Pólo.

2.2 Depois de quantos anos como professor é que foi nomeado gestor do Pólo?

2.3. Isso já constava dos seus planos de carreira ou foi um acaso de vida profissional?

2.4. Como evoluiu a sua carreira antes de se ter tornado gestor deste Pólo?

2.5. Já foi gestor em outro Pólo ou é esta a sua primeira experiência?

2.6. Fale-me das dificuldades sentidas no desempenho do cargo.

3. Administração de Pólos

3.1. O que é para si a administração de um Pólo Educativo?

3.2. Quais os meios que são postos à sua disposição para a gestão dos Polos?

3.3. Consegue geri-los de modo equitativo?

3.4. Acha que estes meios são suficientes para o sucesso das atividades que a escola propõe?

3.5. Conta com o apoio de todos os professores na gestão da escola?

3.6. No seu caso, conta com o apoio de todos os professores na gestão da escola?

3.7. A comunidade (os pais e encarregados de educação) tem alguma forma de participação na gestão?

3.8. A escola tem poder de decisão em relação aos assuntos administrativos e na elaboração das atividades educativas ou só cumpre as ordens da delegação do ministério?

3.9. De acordo com LBSE a direção dos Pólos possui um órgão de gestão constituído pelo gestor do Pólo, designada de Direção, pelo concelho do Pólo e pelo núcleo pedagógico todos estes elementos que são as instâncias do Pólo têm poder de decisão ou, participam na gestão administrativa do Pólo? Ou seja, trabalham em estreita colaboração?

3.10. O gestor possui meios necessários para garantir todas as condições que permitem o sucesso dos seus alunos?

3.11. A administração do Pólo faz-se segundo um critério estabelecido pelo conselho do Pólo educativo, direção do Pólo, núcleo pedagógico ou este e pré-estabelecido pela Delegação do Ministério?

3.12. Que modelo de gestão de escolas é utilizado pelo Pólo?

3.13. Considera necessária a adoção de um modelo de gestão que se adeque à realidade do nosso país?

3.14. Existe um programa de formação contínua ou estágios para os gestores?

3.15. Tendo como base a sua formação como professor como deve ser feita a gestão da escola em termos financeiros e pedagógicos?

3.16. O gestor através da sua gestão consegue fazer com que os seus alunos tenham sucesso não só escolar como pessoal e social?

3.17. E os professores que fazem parte do Pólo estão satisfeitos com os resultados, já que com o sucesso dos seus educandos também estão tendo sucesso?

3.18. Facilita todas as atividades curriculares que os professores fazem para a melhoria da aprendizagem dos seus alunos não só dentro do contexto de sala de aula como fora dela?

3.19. O que sugeria para que o processo de gestão e administração fosse melhorado na sua escola?

3.20. Qual a sua perceção em relação ao caminho que deve ser feito para a melhoria da qualidade educativa neste polo e consequentemente em todos os Polos de ensino do país?

3.21. Como educador que é, acha que deve ter uma voz ativa em todos os aspetos da atividade escolar nomeadamente financeiro e principalmente a nível pedagógico?

3.22. Há algum aspeto que gostaria de acrescentar nesta matéria da gestão educativa?

Muito obrigada pela sua colaboração

Mara Andreia Pires Lopes de Almeida

Anexo III

Entrevista gestor Pólo Educativo Achada Grande Frente

1) 1.1) Mosteiros, 1976, 6 de Dezembro.

1.2) Cidade da Praia IP e depois UNI-CV, durante 4 anos.

1.3) Percurso escolar na ilha do Fogo, Mosteiros, depois estive na Cidade da Praia a terminar o 1º e o 2º ano do ciclo secundário e depois toda a minha vida a nível estudantil, formação no IP, licenciatura.

1.4) No mundo do trabalho comecei logo cedo, na ilha do Fogo, trabalho desde criança trabalhava no campo com os meus pais. Depois na Cidade da Praia trabalhava no comércio com a minha irmã que era comerciante, depois de terminar os estudos fiz um curso técnico profissional de construção civil, trabalhava como técnico de construção civil. Desenhava projetos de arquitetura depois fiz um curso de professor no IP, comecei a trabalhar como docente em 2001 e até agora estou a trabalhar como docente.

1.5) 2001, professor.

1.6) Educador há 12 anos, 2001 a 2013.

2) 2.1) O relacionamento com os professores enquanto professore e enquanto gestor responsável pelo Pólo, houve uma pequena alteração com alguns professores não todos. A minha relação é praticamente com a maioria não com todos, em relação a alguns professores que não são cumpridores das suas obrigações. Enquanto gestor tenho de zelar pelo cumprimento das normas, horário de trabalho, um bom exercício das suas funções docentes, então por vezes há rixas, há desentendimentos. Então a partir deste momento começo a ter algum desentendimento com alguns professores mas algo que nós resolvemos com diálogo, e com o tempo estas rixas acabam por desaparecer. Mas pronto fica sempre aquela tensão, pequeno problema, vê-se, nota-se no relacionamento que algo mudou, mas pronto são ossos do ofício. O gestor sempre tem problemas para fazer cumprir as suas funções e suas obrigações.

2.2) Depois de 4 anos.

2.3) Mero acaso, trabalhei logo no início, comecei a trabalhar em 2001, depois de 4 anos comecei a trabalhar como gestor na escola em Pedra Badejo no Pólo nº II de Pedra Badejo, tive 3 anos a trabalhar como gestor, depois pedi a minha transferência para a Praia e trabalhei 1 ano aqui na

escola de Achada Grande Frente e já há 4 anos que trabalho como gestor na escola de Achada Grande Frente. Foi um mero acaso.

2.4) Bem, a minha carreira não evoluiu quase nada, mas pronto, foi uma evolução quase que natural. Geralmente os professores de Ensino Básico quase sempre, quase todos, cerca de 60% a 70% passam pelo cargo de gestor então só para ter uma ideia aqui na nossa escola de Achada Grande Frente cerca de 60% dos professores já foram gestores. São professores antigos, eu sou o professor mais novo aqui da escola com 12 anos de serviço, então, geralmente estamos, quando um professor ocupa o cargo 2 a 3 anos, 4 anos já não quer ser gestor porque há muitos problemas. Então passa a bola para outro, então foi dessa forma que acharam que eu seria um bom gestor na escola onde trabalhei antes que o Pólo número II de Pedra Badejo. Então, tive 3 anos depois vim para Praia também trabalhei durante 1 ano e a professora que trabalhava como gestora Maria Conceição achou em mim uma pessoa ideal para substituí-la na hora de sair. Então, fez uma proposta para a delegada então desde há 4 anos estou a frente da escola e graças a Deus este é o último ano vou fazer a minha vida como professor de turma e não como professor de carteira, não aprecio ser professor de carteira.

2.6) As dificuldades são tremendas porquê? Porque nós somos até apelidados de gestores da miséria, nós gerimos a miséria. Nós não temos absolutamente nada para gerir. Em termos financeiros é um problemão, só para ter uma ideia o ministério não transfere um único centavo para a escola do Ensino Básico até há pais que pensam que recebemos dinheiro do ministério para resolver alguns problemas pontuais que surgem a nível da escola para comprar pelo menos material de escritório e outros consumíveis, que os professores possam precisar, material didático (giz e outras coisas). Então nós é que temos que arranjar tudo. Como é que fazemos isso? Então, trabalhamos com a propina que os alunos pagam no início do ano. Então é 720\$00 anuais é 72\$00 por aluno mensais. Por isso é cerca de 30 a 40% dos alunos nem sequer pagam a propina, então nós temos que estar a gerir a miséria então é um problema enorme porque nós queremos fazer alguma coisa vezes nós dependemos das empresas privadas que as vezes ajudam as vezes não. Então, é difícil ser gestor e fazer um

trabalho nestas condições. Eu até sempre reclamo com o ministério que devem transferir alguma verba para a manutenção das escolas do Ensino Básico mas não há esse dinheiro o ministério desresponsabiliza totalmente pela manutenção e conservação das escolas do Ensino Básico então, fica tudo a cargo das empresas privadas, dos pais e encarregados de educação e dos gestores. Se for um gestor dinâmico tudo bem se não a escola fica uma lixeira autêntica. Então é um trabalho difícil mesmo assim gratificante porque vamos conseguindo algumas coisas com os parceiros mas não é uma grande coisa queríamos fazer muito mais se tivéssemos mais ajuda por parte do ministério.

3) 3.1) A administração de um Pólo Educativo para mim é zelar e fazer com que as coisas corram bem a nível pedagógico, financeiro, a nível de administração do pessoal que trabalha connosco, pessoal docente e não docente. Para mim é basicamente isso uma pessoa, que está a frente que coordena os serviços do Pólo que procura resolver problemas quando há problemas, que procura incentivar quando tudo vai bem dar aquele empurrãozinho nas costas quando as pessoas trabalham bem, reconhecer e valorizar o trabalho das pessoas para além de gerir. Gestão de uma instituição efetiva é nada mais, nada menos do que estar a coordenar o trabalho das pessoas.

3.2) Nenhum, praticamente, nenhum. Só para ter uma ideia quando recebi a escola de Achada Grande Frente há quatro anos atrás nós não tínhamos nem sequer um computador, então fiz um projeto e consegui um computador da empresa Semedo e Brito. E consegui também com o INPS uma máquina fotocopadora, consegui arranjar uma secretária numa empresa que é a Xerart (Fazenda). Então todos os materiais informáticos que conseguimos foram graças ao esforço do gestor porque o ministério nem sequer nos oferece um computador, uma impressora para fazermos o nosso trabalho. Imagina uma escola sem uma máquina fotocopadora, sem um computador, sem acesso a internet. A internet foi também outro expediente a empresa Semedo e Brito ofereceu internet, paga mensalmente as contas que devia ser paga pelo próprio ministério então, o ministério não cria as condições mínimas para o funcionamento das escolas das escolas do EB são raras as escolas que tem as condições mínimas para o seu

funcionamento. Então nós é que temos que estar a correr atrás das pessoas, das empresas para podermos resolver, equipar as escolas com o mínimo desejado. A casa de banho foi reabilitada pela empresa ASA estava um caos, a casa de banho não funcionava os alunos faziam necessidade a toa para tudo o que é canto na escola. Nós não tínhamos uma cozinha em condições, o refeitório foi feito pela empresa Banco Interatlântico e CVC. Imagina uma escola que não tem um refeitório, uma casa de banho em condições, o gestor não tem uma secretária, um computador, impressora, máquina fotocopadora então a escola não está em condições para funcionar. Então é o gestor que tem que estar a procura, o ministério devia criar as condições mínimas para o funcionamento das escolas do EB porque as escolas do ensino secundário há dinheiro.

3.3) Sim, as vezes como dizem como eu sou “tchipi” não é? Eu consigo fazer alguma coisa. Só para ter uma ideia nós nunca ultrapassamos os 300.000\$00 que é o orçamento do Pólo e nós temos 550 alunos, agora imagina só refeição quente todos os dias para 550 alunos com menos de 300.000\$00, com cerca de 20-25.000\$00 mensais é uma coisa impensável, quase que um milagre mas nós vamos conseguindo, fazemos sessões de filme para angariação de fundos, feiras de lazer para angariação de fundos, pedimos a pais e a algumas empresas como a SB que é o padrinho da escola que dá-nos uma ajudinha, então é assim que vamos cumprindo com a refeição quente que oferecemos aos nossos alunos todos os dias, vamos comprando giz, compramos material de limpeza e tudo o que precisamos para manter a escola de pé. Então é um esforço enorme para ter uma escola aberta, porque se não já tínhamos encerrado as portas há muito tempo.

3.4) Não são nem de longe nem de perto suficiente, o ideal seria se tivéssemos pelo menos 50.000\$00 mensais para fazer o mínimo desejado com, 50.000\$00 mensal durante os 10 meses fazia-se alguma coisa, mas mesmo assim é pouco meio. Imagina uma escola com 550 alunos com 50.000\$00 mensais para lanche, giz, tinta para impressora, máquina fotocopadora, para material de limpeza (vassoura, balde, tudo enquanto) então esse dinheiro não chega mas pronto nós temos menos. Se calhar com este montante podíamos fazer alguma coisa e a escola estaria em melhores condições neste momento.

3.5) Na gestão, nem todos os professores estão disponíveis, há professores que tem a mentalidade de quase um comerciante ambulante de aulas e as vezes meio a brincar digo isso. Porque há professores que vem dão aulas e vão para casa, mas há professores que interessam vem, preocupam com questões de direção, com a manutenção da escola, ajudam com a distribuição do lanche, ajudam na preparação e realização de atividades extra curriculares. Um número razoável de professores colabora e também há professores que fazem parte da direção, fazem parte do núcleo pedagógico não são todos, então geralmente são professores mais motivados professores com mais vontade de trabalhar que tomam parte na direção que dão maior apoio na direção da escola, há alguns professores que vem para cá vender aulas.

3.7) A comunidade é a mesma coisa também a semelhança dos professores há alguns pais que participam ativamente na vida da escola mas a maioria nem sequer vem para a escola. No início do ano fazem a matrícula e no final do ano vem ver se os filhos vão transitar ou vão ficar retidos. Há um número também considerado de pais que participa ativamente na vida escolar, ajuda, participa na campanha de limpeza, das atividades que fazemos sempre no dia dos pais e outras atividades que fazemos, em que nós chamamos os pais à escola. Participam ativamente mas é um número reduzido cerca de 50 a 60% as vezes que participa nessas atividades. Há uma boa parte que não participa porque as famílias desta comunidade temos um número razoável de famílias monoparentais, são pessoas que trabalham (por exemplo peixeiras) passam o dia todo a trabalhar a fazer negócios por vezes nem tem tempo para participar nas atividades que realizamos aqui na escola, então isto dificulta uma participação mais ativa de alguns pais mas há pais que participam ativamente na vida escolar aqui de Achada Grande.

3.8) Eu não sou muito cumpridor de ordens, por exemplo ignoro pura e simplesmente algumas ordens porque pronto são descabidas, e mexem com o nosso plano anual de atividades. Nós temos autonomia até certo ponto. Temos até certo ponto porque no início do ano letivo elaboramos um plano anual de atividades de acordo com os grupos de trabalho com a direção do Pólo e o núcleo pedagógico e tentámos cumprir este plano de atividades.

Mas, por vezes há atividades que são feitas em paralelo pela delegação escolar e pelo próprio ministério que por vezes dificulta o cumprimento e leva-nos a deixar de lado as nossas atividades para podermos participar na atividade da delegação e do ministério às vezes por serem mais importantes mas nem sempre as atividades que realizam são atividades mais importantes que o Pólo. Mas prontos temos que obedecer aos nossos superiores hierárquicos, mas temos alguma autonomia não há 100% mas diria que a 90% de autonomia para fazer os nossos trabalhos aqui na escola o que não temos é dinheiro para se calhar pôr em prática todas as atividades, materializar da forma como temos planificado.

3.9) Não, o que não funciona é o conselho de Pólo porque eu já tentei por várias vezes formar um conselho de Pólo, nós tínhamos um conselho de Pólo mas por uma razão muito simples ei já 2 anos que não temos um conselho de Pólo aqui na escola porquê? Porque o conselho de Pólo é formado pelo representante dos professores, representantes do pessoal não docente (guardas, cozinheiras) e representantes de pais e encarregados de educação mas o que é que acontece? Geralmente, quem participa nestas atividades são apenas os professores e o gestor, o representante dos pais e encarregados de educação fica todo “quietinho” é tudo sim senhor as vezes nem sequer aparecem nos encontros, dificilmente temos “quórum” para podermos realizar as nossas atividades. A nível de conselho de Pólo então desiste e na maioria das escolas o conselho de Pólo não funciona mas pronto, mas se o ministério chega a escola de Achada Grande Frente e pergunta se funciona? Funciona sim. Já que isto é para um estudo não vou mentir não funciona e eu garanto que na maioria da escola não funciona porque é difícil, extremamente difícil tentar incutir na cabeça dos pais e do pessoal não docente de que o conselho de Pólo é o órgão máximo na gestão do Pólo e que a participação deles nos encontros do conselho de Pólo são participações importantes e que tem uma grande mais-valia para o Pólo. Mas prontos não participam dificilmente nos encontros não aparecem, só aparecem os professores porque estão aqui e é só chama-los e os encarregados gerais vem só, participam só de corpo presente, então eu decide não fazer o conselho de Pólo porque não vi no conselho de Pólo até ainda não vi nada de bom particularmente no nosso conselho. Se nas outras

escolas funciona pronto mas na minha escola eu desiste do conselho de Pólo pura e simplesmente, nós temos núcleo pedagógico, direção do Pólo e as comissões de trabalho.

3.10) Não, não há meios para isso por exemplo durante este ano letivo nem sequer tivemos giz da delegação escolar agora imagina. Os professores não têm acesso a material didático, há professores que nem sequer tem guia do professor, imagina um professor sem guia de professor. É um professor que está sem norte não tem a sua bússola para fazer a sua orientação. Então quando nós trabalhamos nestas condições, claramente não estão reunidas todas as condições para o funcionamento do Pólo. Por culpa de quem? A culpa é do ministério que devia, por ser o patrão desta casa, devia criar todas as condições a nível de material didático e a nível de manutenção das escolas, do espaço de recreio, de uma placa para desporto para os alunos poderem ter um espaço para aula de educação física. Nós neste momento nem sequer temos uma bola de futebol, de andebol nós não temos isso, são coisas pequenininhas que nem sequer custam tanto dinheiro mas nós não temos esses materiais e nem sequer recursos neste momento mês de Junho para adquirir esses materiais. Então eu digo que não estão reunidas todas as condições, o ministério não tem cumprido com as suas obrigações eu sempre digo isso, digo a delegada todos os dias para o funcionamento normal e sem problemas maiores na escola de Achada Grande Frente.

3.11) Há normas que são pré-estabelecidas pela delegação e pelo próprio ministério. Mas há outras que nós é que estabelecemos as nossas próprias normas, nós temos autonomia para isso. Por exemplo a nível de núcleo pedagógico nós é que definimos a forma como validamos os testes que aplicamos para avaliar os alunos, nós é que definimos as datas dos encontros, a data para aplicar os testes que não os testes do exame, testes de avaliação final. Então há casos em que nós temos autonomia para organizar o nosso trabalho mas há também trabalhos digamos que pré-definidos por parte da delegação e por parte do ministério que temos que rigorosamente cumprir.

3.12) O modelo eu diria o modelo que eu tenho utilizado até agora é de gestão participativa, integradora se isso é possível. É o meu modelo, modelo João Baptista eu tento integrar todos os professores, toda a comunidade e

todo o pessoal não docente na gestão e administração de escola. Tanto é que para a organização no início do ano letivo do nosso plano de atividades todos participam não é? As cozinheiras também têm uma palavra a dizer, os guardas, os encarregados de serviços gerais, os professores, os professores que fazem parte do núcleo pedagógico, os pais e encarregados de educação então, fazemos um plano de atividades conjunto e aprovamos esse plano de atividades e a partir daí tentámos conseguir os recursos necessários, quando houver necessidades de recurso para podermos implementar esse plano. Então é por isso que eu digo que o meu modelo de gestão é integrador e participativo onde todos têm uma palavra a dizer, onde todos são importantes, onde todos podem ajudar a escola no seu percurso.

3.13) Naturalmente eu tenho sempre tentado aplicar um modelo que ajuste à nossa realidade não é? E se calhar até o sistema de ensino, devia ser um sistema que adequasse também a nossa realidade. Por vezes nós importamos temas dos outros países mas que não adequa à nossa realidade, por vezes temos grandes insucessos com os nossos alunos por causa disso. Eu tento fazer isso que é adequar o modelo à realidade da escola e da comunidade que é a de Achada Grande Frente.

3.14) Para gestores programas, formação não há um programa de formação contínua. Há sim, formações e reciclagens periódicas que acontecem por parte do ministério, por parte da delegação escolar mas não é assim contínuo. Sempre no início do ano letivo há sessões de formação, passagem de informação para podermos delinear como é que irá funcionar as coisas durante o ano letivo. Quando precisam passar algumas informações chamam os gestores por exemplo a gora estamos no processo de capacitação da abordagem por competências os alunos, os alunos do 1º e 2º ano estão a trabalhar com essa nova metodologia que é a abordagem por competência, então fazem a formação mas são formações que acontecem quando houver necessidade. Mas não é algo planificado, formação contínua e tem programado são coisas que acontecem por vezes eu digo que acontecem por acaso quando houver necessidade mas quando não houver necessidade há anos que não tivemos nenhuma sessão de formação.

3.15) Em termos financeiros e pedagógicos tendo em conta a minha experiência como gestor há 7 anos nós temos de ser muito rigorosos porque o dinheiro não abunda, se não formos rigorosos na administração financeira então vamos ter sérios problemas para principalmente fazer com que os alunos tenham uma refeição quente todos os dias. Porque há escolas que neste momento, não têm nenhum centavo. A cantina escolar já não funciona por falta de dinheiro, então o que eu tenho feito é uma gestão rigorosa, dos poucos recursos que tenho, faço uma divisão mensal. Se este ano era de cerca de 23.000\$00 por mês então tenho de gastar 23.000\$00 mensais, porque se no dia 27 não há dinheiro do dia 27 até o dia 1 não haverá lanche. Então haverá lanche a partir do dia 1. Para que no final do ano letivo para não termos constrangimentos maiores, para que o aluno não tenha um mês sem refeição quente que é de extrema importância porque a maioria dos alunos, a maioria não uma boa parte dos alunos que durante o dia só tem esta refeição quente aqui da escola. Então é por isso que eu tento ser rigoroso, amigo mesmo que é para fazer uma gestão rigorosa da parte financeira dos recursos que estão à nossa disposição não abundam. Quanto à gestão pedagógica quando se trabalha com professores que são cumpridores das suas obrigações nós não temos grandes problemas, nesse particular nós temos a sorte de trabalhar com bons professores, porque eu considero os meus professores a maioria cerca de 90 a 90% e tal bons professores além disso são todos formados, já há professores com licenciaturas temos até professores que já terminaram o mestrado. Então, a nível de formação e professores com vários anos de experiência, só para ter uma ideia a média de anos de trabalho aqui nesta escola é de 22 anos de serviço, grande parte dos professores já daqui a 3-4 anos vão para a reforma. A nível pedagógico quando se trabalha com professores com toda esta experiência, com uma base de formação muito sólida, professores que estão motivados, então não há grandes problemas na gestão pedagógica, é só organizar as sessões de formação e de reciclagens com os professores, organizar a data para a validação dos testes. Averiguar o cumprimento do programa e fazer assistência às aulas para ver a metodologia que os professores tem usado e se essas metodologias tem de fato surtido um bom efeito na aprendizagem dos alunos então a nível de gestão pedagógica não

tem sido um grande problema porque os professores são professores experientes, o menos experiente aqui sou eu e com 12 anos de serviço e não tenho tido grandes problemas a nível de gestão pedagógica o maior problema é a gestão financeira que é saber gerir o nada, praticamente é uma tarefa muito mais difícil que a própria gestão pedagógica.

3.16) É isso, eu tenho um trabalho enorme, um esforço enorme para com o meu trabalho, com o meu esforço e da minha equipa que colabora comigo de fato fazer com que haja um sucesso de aprendizagem dos meus alunos. É por isso , nós temos vários projetos em carteira tivemos a sorte de ver alguns desses projetos financiados, antes não tínhamos um refeitório funcional aqui na Cidade da Praia. que é para melhorar as condições aqui da escola, temos uma casa de banho, temos acesso a internet via wireless que é para consulta dos professores e também dos alunos que tiverem portátil, nós temos feito sessões de reciclagem dos professores as vezes com o patrocínio de algumas empresas como por exemplo a S e B, Direção Nacional de Cabo Verde para a UNESCO e outras instituições. Então temos feito projetos vários e permitidos com o financiamento para a melhoria das condições não só da estrutura, mas também da capacidade de trabalho dos professores a nível de preparação pedagógica dos professores, sessões de reciclagem, formação a nível de expressão plástica, capacitar os professores de expressão plástica e educação física para poderem ser munidos de ferramentas para que os nossos alunos possam de fato ter sucesso e quando os professores estão melhores preparados para trabalharem com eles. Então é neste âmbito que temos trabalhado para melhorar as condições da escola. Não tem sido fácil principalmente no último ano por causa da crise, mas pronto vamos tentando fazer alguma coisa.

3.17) Os professores, bom eu por ser gestor a pergunta é um pouco embaraçosa porque enquanto gestor e responsável máximo desta escola não vou estar a dizer que os professores estão ou não satisfeitos. Mas pelo que eu sinto vejo que há uma satisfação da maioria dos professores pelo trabalho feito pela direção e pelos grupos de trabalho e pelo núcleo pedagógico até este momento não sou a pessoal ideal para responder a esta pergunta seria o mesmo os professores para fazer uma pergunta para ver qual a perceção do trabalho da direção e do próprio gestor aqui da escola.

Mas, a minha perceção é que os professores na sua maioria, nós não podemos estar a agradecer como dizem a “gregos e a troianos”, mas pronto na sua maioria os professores estão satisfeitos com o trabalho feito até agora na nossa escola.

3.18) É isso mesmo o nosso trabalho é facilitar e não complicar as coisas. Facilitar, só para ter uma ideia quando o professor quiser fazer uma visita de estudo é o gestor que faz a “cartinha” para entregar/enviar para as empresas, instituições. Ou se for uma fábrica para fazer uma visita, eu é que levo a carta de pedido de autorização, eu é que faço telefonemas, eu é que contrato o autocarro para os alunos então eu é que faço este trabalho porque tenho mais tempo disponível então seria descabido os professores saírem das salas de aula para estarem a entregar isso. Então eu é que faço isso porque vejo no meu trabalho uma forma de facilitar os professores que tem muito mais trabalho do que eu enquanto gestor, eu por vezes nem sequer tenho nada para fazer então faço este trabalho porquê? Para facilitar os professores e todas as atividades propostas pelos professores, atividades de cariz pedagógico, extra curriculares eu sempre facilito e não me lembro nesses 4 anos ter impedido algum professor de realizar uma atividade do género mais dou sempre o meu apoio participo na maioria das vezes desde que não seja aos sábados, eu participo quase sempre nas atividades que os professores realizam e dou o meu total apoio.

3.19) Deixa-me ver, a princípio estamos numa luta que é a nível do ministério haja uma atualização da caixa escolar porque a caixa escolar é de 50\$00 mensais nós estamos numa briga a nível de gestores para que haja uma atualização da caixa escolar pelo menos 100\$00 mensais para que a escola possa ter mais recursos para poder manter os géneros necessários para compensar nas refeições quentes que nós oferecemos, este é o primeiro ponto atualização da caixa escolar. Segundo ponto é que dizemos se calhar a nível de delegação escolar pressionar o ministério no sentido de, aliás é uma briga, nossa a partir deste ano já que temos uma associação de gestores aqui do concelho da Praia, e que o ministério durante o mês de Agosto faça a manutenção das escolas do EB, a nível de pintura, de vidros, de manutenção das casas de banho e todo o resto para que no mês de Setembro as escolas possam estar em condições para o seu normal funcionamento.

Então seria bom que os próprios gestores todos juntos fizessem essa pressão para que haja melhores condições uma outra questão também é que não sei se sabes neste momento o ministério da educação não tem estado a colocar encarregadas de serviços gerais, nem guardas, então tem-se a necessidade de recrutar professor pura e simplesmente. Neste momento nós estamos com falta de guarda noturno que está com problemas de saúde em Portugal em tratamento faz hemodiálise e uma encarregada de serviços gerais que foi para reforma nós estamos sem uma encarregada de serviços gerais para uma escola com 12 turmas, secretaria e com 550 alunos. Então, uma dica que eu deixaria é que tivesse também uma pressão a nível do ministério da educação para que colocasse esse pessoal que deixa muita falta e por vezes temos problemas para manter as salas limpas e para manter a segurança da própria escola. Nós já fomos roubados por 3 vezes levaram-nos todos os computadores, arranjamos computadores novos e levaram outra vez computadores e na semana passada fomos outra vez por causa de um guarda porquê? Porque o ministério recusa colocar um guarda porque o outro esta em tratamento em Portugal, então são coisas que precisam ser resolvidas mas por vezes a delegação escolar não colabora, não pressiona a delegação escolar, não pressiona o ministério e o ministério deve pressionar o ministério das finanças para colocar um pessoal para garantir os serviços mínimos na escola para que possamos ter as condições todas reunidas, são dicas que eu deixo e a outra é que haja uma gestão financeira rigorosa, prudente, sem esbanjamento, que seja uma pessoa dinâmica que procura parcerias porque é importante nós não podemos estar a depender só do ministério, porque o ministério também não tem recursos estamos conscientes disso embora tem que cumprir com as suas obrigações, mas também não tem grandes recursos, temos de procurar parcerias, empresas e pessoas individuais, os pais e encarregados de educação e realizar também aqui na escola que são atividades que podem gerar alguns recursos como feiras de lazer e outros tipos de atividades que geram algum recurso. Procurar padrinhos para a escola e madrinhas porque não, então é ter uma dinâmica. Alguém com uma dinâmica tal que consegue por si só resolver os problemas da escola porque pronto o ministério não tem estado a colaborar

muito, então é preciso ter um plano B para podermos contornar esta situação.

3.20) A minha percepção para a melhoria teria que passar por uma reforma pelo próprio sistema de ensino porquê? Porque é quase que inadmissível que em pleno século XXI os alunos estejam a estudar 1º a 6º ano sem saber nada sobre o Francês e o Inglês é ridículo. Quando a própria pedagogia já alerta de que os alunos aprendem língua quando menores forem conseguem dominar melhor principalmente na pronúncia mas aqui em Cabo Verde os alunos vão ter um contato com o Inglês e o Francês a partir do 7º ano do EB. Eu acredito que por exemplo se os nossos alunos começarem a ter aulas de língua inglesa e francesa pelo menos a partir do 5º ano é uma grande mais-valia para o nosso sistema de ensino. E uma outra coisa é acabar com o regime de monodocência desde o 1º ano, sou contra o regime de monodocência este regime não trouxe nada de bom para o nosso sistema de ensino. Nós devemos ter professores que trabalham disciplinas específicas desde o 1º ano (professor matemática, português, ciências, expressão física e motora, expressão plástica) porquê? Porque um professor não pode dominar todas as disciplinas, por exemplo há professor que não entendem nada de educação física por exemplo os professores aqui da minha escola são outros professores que quando têm tempo dão aula de educação física para os seus alunos. Então quem está a perder? São os alunos, então se estivéssemos a trabalhar no regime de pluridocência com professores capacitados para trabalhar numa área específica, os alunos teriam muito a ganhar então acho que devemos fazer uma reforma profunda no nosso sistema de ensino. Introduzir línguas e acabar com o regime de monodocência e fazer até uma “revisãozinha” a nível de currículo estão a fazer isso, já começaram com o 1º e o 2º ano com resultados bastante satisfatórios. Só para ter uma ideia os meninos agora do 1º ano neste momento 70% dos nossos alunos de Achada Grande Frente já conseguem ler normalmente a maioria das frases e das palavras conseguem ler razoavelmente o que não acontecia no antigo sistema. Então isso demonstra claro que precisa fazer-se alguma coisa para melhorar o nosso sistema a nível de manuais, há cerca de 20 anos que temos o mesmo manual há dados já que estão ultrapassadas o Presidente da República de acordo com o nosso

manual é António Mascarenhas Monteiro. E só para ter uma ideia então é preciso atualizar os manuais pelo menos de 5 em 5 anos como fazem nos países mais desenvolvidos, então para que o nosso sistema de ensino produza bons frutos e os nossos alunos possam terminar o 12º ano com algum nível razoável como antigamente, Cabo Verde tinha no seu ex 7º ano. Erámos conhecidos como bons alunos nas universidades da europa e de outros países.

3.21) Naturalmente, os professores devem ter sempre uma voz ativa em todas as atividades e mesmo na própria comunidade porque nós somos pessoas respeitadas na comunidade os pais e encarregados de educação têm um grande apreço, tem um grande respeito pelos professores. Por isso nós devemos ter sempre uma voz ativa na nossa sociedade, na nossa escola. Na administração da escola em termos de administração pedagógica, financeira nós devemos ser sempre uma voz ativa, procurando sempre a melhoria de funcionamento da escola e melhoria da comunidade onde estamos.

3.22) Acho que já falei demais, estou esgotado não tenho nada para dizer só um bom dia para a doutora e um bom trabalho é isso.

Entrevista gestor Pólo Educativo Capelinha Fazenda

1) 1.1) Nasci a 18 de Fevereiro de 1973 na ilha da Brava.

1.2) Eu estudei aqui na ilha de Santiago, Cidade da Praia. Fiz a escola primária, o liceu, depois fiz o IP. Mais tarde fui fazer o bacharelato em São Vicente.

1.3) Na minha época as coisas eram diferentes, eu estudei numa época de fato muito difícil não só porque não havia as condições que nós hoje temos nas escolas. Por isso não foi tão fácil. Tinha que deslocar ou andar percursos grandes por causa também que na época havia poucas escolas. Então, não foi assim tão fácil como hoje em dia é para os alunos, porque hoje todas as zonas têm uma escola por isso ele está mais próximo. Eu na minha época havia só 2 liceus, 1 no Plateau e outro em Achada de Santo António e hoje em dia quase todas as zonas têm liceu.

1.4) Foi depois do ex 5º ano, e então tive que procurar fazer alguma coisa porque já tinha ultrapassado a idade de ingressar no ex 7º ano porque era assim. Estudava até 5º ano depois ingressava no 7º ano não havia nem ano zero nem 12º ano, e como já tinha ultrapassado a idade tive que procurar o curso médio. Tinha alternativa enfermagem ou carreira de professor escolhi pela carreira de professor.

1.5) Foi no ano 1993/1994, comecei logo com estágio em Achada Baleia. Depois passei para Belém como gestor da escola de Belém, uma escola pequenininha.

1.6) Há 19 anos.

2) 2.1) A nota máxima que sempre tive no que diz respeito ao relacionamento, relação mesmo com os meus colegas. Porque eu tenho uma relação muito aberta, de inter ajuda, muito disponível não só como colega mas também como gestor. Eu tenho uma relação muito aberta, a gestão é compartilhada mesmo qualquer decisão que eu tenha que tomar consulto não só o conselho do Pólo, como também o conselho consultivo que eu criei para evitar situações constrangedoras.

2.2) Eu comecei logo no 1º ano. O 1º ano que eu comecei a dar aulas eu já era diretor do Pólo de Achada Baleia, depois de ter terminado o curso já o 1º ano também comecei como gestor em Belém. Mas, em Belém havia só 3 salas, aqui temos 20 salas.

2.3) Acho que foi a 2ª opção. Eu na época tinha 2 opções ou enfermeiro ou professor e optei para professor porque já estava habituado a crianças, eu era catequista então fui para professor.

2.4) Eu procurei sempre melhorar é por isso que eu fiz o curso no IP e não satisfeito continuei a estudar enquanto trabalhava na Cidade Velha, continuei a estudar. Vim para a Praia continuei a estudar, fiz o antigo 7º ano. Depois fiz um teste e fui fazer bacharelato em São vicente.

2.5) Não, fui gestor na escola de Belém.

2.6) Bom, tendo em conta a dimensão da escola tanto a nível da estrutura física, como a nível do pessoal que faz parte do corpo docente e não docente foi muito difícil porque numa escola de grande dimensão, com muitas pessoas há sempre conflitos. E a maior dificuldade foi exatamente na gestão de conflitos.

3) 3.1) Administrar um Pólo Educativo é coordenar, organizar, participar e fazer com que os outros participem nas atividades. É essencialmente isto.

3.2) Bem, a escola Capelinha é uma escola diferente tendo em conta comparativamente a outras escolas. Porque nós aqui temos uma área financeira funcional. A escola não depende por exemplo de apoios porque tem o seu próprio rendimento.

3.3) Bom, eu tentei fazer o possível para que fosse de forma equitativa, porque é um bem do estado tinha que ser assim. No entanto, há sempre situações que ultrapassam as nossas capacidades mesmo. Porque sendo uma escola e depois com o pessoal na secretaria, com agentes, os colaboradores não colaboram mesmo.

3.4) Talvez se o ministério da educação tivesse, eu até acho que o ministério da educação deveria disponibilizar uma certa quantia para o funcionamento das escolas. Porque as escolas básicas está sozinha não tem nada, há escolas que não têm forma de subsistência, depende de donativos e as vezes se não aparecer passam por maus momentos, nós aqui temos estacionamento, salas alugadas podemos ainda desenrascar. Mas há escolas que passam maus momentos.

3.5) Interessam-se e participam graças a Deus, também as vezes com alguma dificuldade, resistência mas no fundo acabam sempre por participar, a maior parte.

3.7) São muito interessados, aqui os pais querem participar, querem estar na escola, querem participar nas atividades e quando são convidados aparecem logo, um número significativo mesmo.

3.8) Nós preparamos o nosso plano de atividades agora tem que ser apresentado à delegação para não haver coincidências.

3.9) São consultados para qualquer decisão, qualquer decisão que tem a ver com a escola são sempre consultados principalmente o conselho do Pólo, o núcleo pedagógico é mais para assuntos pedagógicos mas as outras decisões na aquisição de qualquer material, na decisão em que algum recurso da escola esteja envolvido tem que ser consultado o conselho de Pólo.

3.10) Não, a escola Capelinha mais uma vez é uma escola privilegiada porque tem uma sala de informática com 39 computadores, tem uma sala interativa, uma sala de preparação, temos biblioteca. Acho que a escola de Capelinha tem todas as condições para garantir o sucesso e atingir a excelência com o apoio dos professores e colaboração dos encarregados de educação.

3.11) A delegação sempre apresenta as orientações, mas as decisões são tomadas no próprio Pólo, o Pólo tem está liberdade.

3.12) Participativa e democrática.

3.13) Acho que sim, porque sendo um país democrático não podíamos optar por outra forma. Agora há sempre situações que poderemos ocasionalmente optar por um sistema autoritário por exemplo há situações que temos que optar, mas situações pontuais.

3.14) Tivemos ao longo do ano letivo e este ano. Para o próximo ano letivo houve uma formação de uma semana que foi espetacular, os gestores tiveram ferramentas que lhes permitirão depois desempenhar a função da melhor maneira.

3.15) É o sistema adotado é um bom sistema. Porque esse sistema faz-se taxa diária, anotações diárias daquilo que entra daquilo que sai. Depois temos um sistema de balancete, então temos um sistema viável.

3.16) Bom, o nosso objetivo é dar atenção a todas as vertentes, mas as vezes social se os pais não colaborarem não poderemos fazer nada. As vezes sentimos falta de alguns pais, as crianças que mais necessitam os pais não aparecem.

3.17) Claro, sentem-se dignificados pelos esforços dos próprios alunos, da direção e do próprio ministério. Porque a escola de fato provou este ano a qualidade do ensino por isso é que ganhou os 4 concursos em que participou.

3.18) Plenamente, a escola as condições e a estrutura que a escola proporciona de fato ajuda.

3.19) Bom, talvez mais colaboração dos professores em vez de criticar fora chamar a direção e criticar, e procurar soluções. Não só criticar, mas fazer criticar e procurar soluções no sentido de procurar soluções para os problemas e as vezes nós os gestores recebemos críticas mas só nas costas e ficamos sem saber e sem procurar soluções para os problemas que poderão estar as vezes nos ultrapassam.

3.20) Maior participação dos encarregados de educação e também acho que maior envolvimento do ministério da educação principalmente na estrutura física. Porque as escolas estão a degradar cada vez mais.

3.21) É o ministério representado pela delegação que tem que ter esse papel, só assim também há mais transparência.

3.22) Bom, nós aqui por exemplo oferecemos, ofertas educativas que são aulas de informática, francês, inglês e o nosso grande projeto para melhorar o sistema é ajudar os alunos na sua interação com a escola. no intervalo em vez de os alunos estarem a saltar, a lutar então, é o momento onde há jogos, concursos e para complementar aquilo que é dado na sala de aula.

Entrevista gestor Pólo Educativo Pensamento

1) 1.1) Eu nasci na localidade de Ribeirão Boi no interior de Santa Cruz em 1980.

1.2) Comecei a estudar na localidade de Ribeirão Boi, fiz a escola primária depois, o ciclo preparatório na Vila de Pedra Badejo o ensino secundário foi repartido entre Tarrafal, Santa Cruz e Praia.

1.3) O início foi um pouco complicado não em termos de ingresso, mas em termos de material, em termos de acesso porque não era bem perto de casa foi o problema maior que eu tive.

1.4) Bom, para entrar no mundo do trabalho terminei o estudo secundário fiz um teste de seleção de professores consegui passar no teste, entrei no mundo do trabalho como professor mas sem formação.

1.5) Foi no ano letivo 2001/2002 e trabalhava na altura como professor de matemática 1º ciclo do ensino secundário.

1.6) Há 12 anos.

2) 2.1) Bom, enquanto professor sempre tive boas relações com os meus colegas de trabalho nunca tive problemas. Enquanto gestor é o 1º ano que estou a desempenhar esse cargo, também numa escola nova não conhecia nenhum professor. Ninguém nesta escola mas, até este momento o relacionamento tem sido bom.

2.2) Depois de 11 anos.

2.3) Já constava porque pela minha formação que é em Gestão e Planeamento da Educação queria mesmo desempenhar um cargo desse, portanto sim.

2.5) Não esta é a minha primeira experiência.

2.6) Bom o desempenho do cargo de gestão, normalmente há sempre dificuldades há sempre problemas porque em Cabo Verde e principalmente na escola onde trabalho que é Pensamento temos dificuldades em termos de materiais, mas em termos de relações humanas não há problema. Problema temos de materiais, de recursos

didáticos isso sim, mas em termos de relações humanas não.

3)3.1) Para mim administrar um Pólo Educativo é fazer o Pólo conseguir atingir os objetivos definidos no início do ano. Objetivos definidos mas aqui podemos distinguir três áreas ou três vertentes. Que é a parte

administrativa e financeira e a parte do funcionamento do espaço físico porque para mim administrar uma escola é fazer com que os alunos atinjam os objetivos, os conteúdos, os programas também é fazer com que os poucos recursos financeiros sejam repartidos que dá para sustentar a cantina escolar e outras coisas até ao final do ano. Também é ter espaço físico em condições agradáveis para que tanto os professores como os alunos sintam um ambiente agradável.

3.2) Bom, os meios materiais, didáticos recebemos da delegação alguns materiais. Mas os meios financeiros são contribuições dos pais que chamamos de caixa escolar, 50\$00 por criança mensais ou 500\$00 anuais. Então esses são os meios de que dispomos para trabalhar.

3.3) Penso que sim, porque tento, no início do ano quando consegui arrecadar o montante final eu tentei fazer uma divisão mensal de modo que não posso ultrapassar o limite para que possamos ter recursos até ao final do ano.

3.4) Não, não são. São extremamente insuficientes.

3.5) Sim, conto com o apoio dos professores.

3.7) Tem, através do conselho de Pólo que é composto pelo gestor também representantes de professores, representante de pais e encarregados de educação. Então, através dos pais e encarregados de educação aliás através do representante dos pais e encarregados de educação os problemas dos pais chegam à escola e nós procuramos dar soluções viáveis à preocupação dos pais.

3.8) Não temos uma autonomia para decidir, para planear e desenvolver atividades só que esta autonomia não é total. Uma autonomia bastante limitada mas nós temos.

3.9) Sim, a direção não é somente gestor, normalmente o gestor escolhe um ou dois professores para constituir a direção do Pólo. Mas legalmente tem que trabalhar, mas muitas vezes na prática no início do ano quando escolhemos um professor para fazer parte da direção, do conselho do Pólo aceitam mas depois tem sempre desculpa, as vezes não querem dar uma contribuição para além do trabalho na sala de aula. Mas no meu caso tenho estado aberto, os professores tem dado a sua contribuição, mas para ser sincero conselho de Pólo este ano não funcionou da forma como eu gostaria,

porque eu escolhi professores para fazer parte mas também não conhecia ninguém, não tinha conhecimento como é que os professores trabalhavam, como é que são. Então tive algumas dificuldades vi que havia pessoas mais motivadas e com mais interesse em trabalhar e em dar opinião para o Pólo e que não foi escolhido. Por isso acho que pequei um pouco nesta parte mas, para o próximo ano penso mudar a direção do Pólo e escolher a pessoa certa para o lugar certo.

3.10) Não, o gestor não possui todos os meios, gostaria de ter mais meios mas, não tenho. Porque para garantir o sucesso dos alunos não é só cumprir o programa que é estipulado por exemplo pela delegação, pela equipe de coordenação mas também é desenvolver um conjunto de outras atividades que permitam uma melhor integração e melhor resultado dos alunos. Nós temos estado a desenvolver estas atividades aqui na escola por causa de falta de recursos. Então não tendo recursos fica difícil desenvolver estas atividades aqui na escola.

3.11) Bom, neste caso o núcleo pode definir regras ou o gestor. No caso do gestor é solitário na direção define as regras eu no meu caso muitas vezes penso o que é bom para a escola, o que devo fazer as vezes e comunico aos meus colegas para recolher mais informação. Mas, no meu caso eu penso elaborar um regulamento interno mesmo da escola que define os critérios, regras bem claras mesmo quando eu sair da gestão do Pólo e venha entrar outro professor ou outro gestor no caso a escola possa continuar com o mesmo regulamento ou adequar conforme a realidade da localidade de Pensamento ou da escola porque escola também pode mudar.

3.12) Eu aprecio gestão democrática, participativa, mas também gosto de gestão por objetivos.

3.13) Acho e penso que é necessário porque na escola do Ensino Básico o gestor é responsável por tudo pelo ensino, espaço, cantina embora escolhe o professor para ajudar mas, muitas vezes o professor vai se pretender, se quiser não é obrigatório aceitar. Então neste caso eu acho que o ministério, optasse por outro modelo em que para além do gestor, mais uma pessoa responsável um coordenador pedagógico, o gestor é um coordenador pedagógico seria melhor até para o ensino aprendizagem porque muitas vezes o gestor tem que assistir aulas aos professores mas também tem que sair

para tratar outros assuntos relacionados com o Pólo. Então, muitas vezes não consegue por exemplo o gestor assiste o professor uma aula no 1º trimestre, uma aula no 2º trimestre e uma aula no 3º trimestre acho que é insuficiente para avaliar o professor no final do ano dizer que é um bom professor, que é um mau professor, fez um bom trabalho ou não fez um bom trabalho. Mas se houvesse um coordenador pedagógico mais perto da escola que assista permanentemente aulas dos professores que também organizamos formações de reciclagem a nível pedagógico didático seria melhor, acho que está a faltar está parte para melhorar o ensino.

3.14) Bom, eu entrei este ano para a gestão antes trabalhava noutra concelho, no ensino secundário, não conheço um plano bem detalhado de formação. Mas a delegação do ministério tem estado a fazer frequentemente encontros com os gestores mensalmente com os gestores. E muitas vezes nesses encontros há sempre pessoas para dar palestras, falar de temas importantes para a gestão e importância para o ensino-aprendizagem.

3.15) Bom, como professor a gestão de uma escola deve ser feita de uma forma eficaz e eficiente e os recursos devem ser bem utilizados. Aliás desde que haja suficientes os recursos são sempre bem utilizados. Mas a nível pedagógico acho que deve haver mais acompanhamento, acompanhamento mais de perto aos professores. Também organizar sessões de recuperação para alunos com maiores dificuldades de aprendizagem. Porque muitas vezes temos alunos com dificuldades de aprendizagem mas a recuperação desses alunos não é feita de forma que permita melhorar e integrar esses alunos no seio dos mais avançados.

3.16) Bom, este é o objetivo do gestor, mas não sei se consegui fazer. Como disse no início é primeiro ano que estou a desempenhar cargo de gestor encontrei muitas dificuldades no Pólo, muitas atividades que tinha planeado para desenvolver não consegui desenvolver. Acho que atingir os meus objetivos mas pelo menos fiz uma boa parte e acho que a escola mudou um bocadinho com a minha gestão mas não consegui na plenitude atingir os meus objetivos.

3.17) A maior parte dos professores estão satisfeitos mas alguns não estão é o caso do 2º ano os professores não estão satisfeitos com o resultado. O 2º ano nós temos um alto índice de negativas de provas os professores estão

preocupados, falamos do assunto nas reuniões tratamos desse assunto na plenária, também aqui sempre vem os professores do 2º ano para encontrarmos um caminho que permita melhorar mas o 2º ano é o ano que temos maiores dificuldades.

3.18) Neste ponto sou muito aberto, deixo os professores à vontade para planejar também as atividades até no início do ano mesmo eu incentivei os professores a realizarem visitas de estudo com os alunos. E isso tem sido feito, principalmente com os alunos da 3ª fase (5º e 6º ano) fizeram visita de estudo acho que 3 vezes foi bom. Mas 1ª e 2ª fase não houve visitas de estudos para essas fases pretendíamos desenvolver outras atividades mas não conseguimos por falta de recursos. Eu deixo os professores sempre à vontade para realizar as suas atividades desde que não paralise também a aula durante muito tempo.

3.19) A minha escola para melhorar o processo de gestão sugiro maior envolvimento dos pais e encarregados de educação porque nesta localidade os pais tem sido ausente e acho distante da escola. Se os pais estivessem mais perto da escola com certeza o modelo de gestão e gestão mesmo seria melhor porque conseguiríamos desenvolver muitas atividades que não conseguimos e também conseguiríamos resolver algumas dificuldades que temos neste momento.

3.20) Bom, para melhorar a qualidade de ensino no Pólo de Pensamento penso que primeiro os professores têm de estar motivados depois temos que ter um plano de formação de reciclagem para os nossos professores porque aqui nós temos muitos professores que já estão em final de carreira que fizeram o IP há muito tempo e não participaram em sessões de formação e reciclagem. Então eu penso que há necessidade de sessão de reciclagem para os professores mas também o ministério tem que criar formações, reciclagem tem que também fornecer à escola mais materiais a escola, recursos didáticos para concretizar da aula. Porque quando a aula é concretizada com recursos didáticos apropriados em condições permite o aluno ter maior capacidade de entender a matéria e mais facilidade. Porque uma aula que é dada teoricamente sem nenhum recurso o aluno normalmente pode memorizar mas não vê a coisa mesmo como funciona no real. Então, se o ministério disponibilizasse esses recursos de materiais

didáticos suficientes para a escola e a escola elaborar um plano de reciclagem para os professores seria bom para a melhoria da qualidade de ensino. Mas primeiro os professores também têm que ser motivados porque muitas vezes os professores aparecem aqui com alguma desmotivação, é a reclassificação que não sai, é progressão que não sai então as vezes fica complicado o gestor mesmo, porque isso não depende do gestor, então o gestor tem de conversar mostrar que esta também na mesma situação que temos de lutar para os nossos alunos que a reclassificação e progressão vem, então é complicado.

3.21) Acho que como responsável do pessoal sim. Não só para decidir mas também para opinar porque acho que sou o primeiro a ser chamado a responsabilidade então, acho necessário ter está voz opinar também para receber informações dos colegas.

3.22) Bom, nesta matéria gostaria de pedir o ministério, a delegação que seguisse mais de perto os gestores não no sentido de policiar mas de ter a noção real de qual é o trabalho dos gestores, também organizar formações. Formações para os gestores porque muitos dos gestores que assumem direção do Pólo não têm formação na área da gestão então também dificulta um pouco. Pode ser um bom professor, experiente mas, ser um bom professor não significa ser um bom gestor. E muitas vezes ser um bom gestor não é ser um bom professor mas acho que se o ministério organizasse formações para os gestores antes de assumir a direção do Pólo também definir critérios que devem ser pedidos pelas escolas seria bom.

Entrevista gestor Pólo Educativo São Francisco

1) 1.1) Santiago Maior, concelho de Santa Cruz a 30 de Janeiro de 1976.

1.2) No IP da Praia.

1.3) Antes nunca tinha pensado em ser professor. Gostava de ser advogado, depois com relacionamentos passei a gostar de ser jornalista, depois comecei a estudar fui para área de Ciências e Tecnologias no 12º ano. Já não havia possibilidade de passar para onde eu queria. Em 2000 resolvi fazer teste no antigo ISE que era Instituto Superior de Educação em Geografia e passei. Depois comecei a estudar fiz o 1º ano de Geografia no ano letivo 2000/2001, entretanto as condições financeiras não era tanta coisa acabei, antes de abandonar o curso fiz o teste no IP passei. Comecei a estudar no Instituto Pedagógico, onde fiz a minha formação depois comecei a trabalhar no ano de 2004 no concelho de Santa Cruz, onde trabalhei na escola de Cancelo, Achada Belbel. Depois passei para Renque Purga, Porto Madeira, Boca Larga, Matinho, Salina. Já no ano de 2010/2011 transferei para o concelho de São Domingos com a morte do meu pai já que os meus irmãos são mais novos, tinha de estar mais perto possível passei para o concelho de São Domingos onde trabalhei no Pólo Educativo de Portal com satélite no Vale da Custa já no ano passado transferei para esta escola onde fui nomeado diretamente gestor deste Pólo Educativo.

1.4) Com amor, acima de tudo com sacrifício porque nunca gostei de trabalhar perto de casa. Porque sempre quando trabalho longe de casa já sei que não há facilidades. Tenho de levantar cedo, e eu sempre faço possível e fiz o possível de chegar a escola 25-30 minutos antes do horário da entrada. Por isso atrás de mim como professor ninguém entra na minha turma, com os colegas por isso assumo o meu cargo com profissionalismo e toda a dedicação.

1.5) Conforme eu tinha dito no ano letivo 2004/2005 em Santa Cruz, concretamente no Pólo Educativo de Cancelo.

1.6) Praticamente de 2004 até hoje, acabei por interromper 2007/2008 eu tinha dificuldades com a reclassificação e estive fora do sistema por 11 meses. Sai no mês de Abril depois entrei no mês de Abril antes de completar 12 meses entrei de novo e até hoje estou cá.

2) 2.1) Eu não me sinto como um gestor. Sinto-me como um professor sem turma com algumas responsabilidades acrescidas porque tenho que estar sempre a procura das informações da delegação, do ministério para trazer à escola. Para informar à comunidade e aos professores e alunos, porque nós estamos lutando pela mesma causa. Por isso, não me sinto como gestor mas sim um professor sem turma.

2.2) Depois de 7-8 anos.

2.3) Não, nunca sonhei ser gestor, agora é um desafio. Gestor não é um cargo mas é uma tarefa em que todos os professores devem dar a sua contribuição por isso aceitei de braços abertos porque acredito que sou uma pessoa do bem e também, não existe professor do mal. Por isso estamos lutando pela mesma causa. Hoje eu, amanhã os outros, por isso tenho que trabalhar de mãos dadas para que no futuro toda gente receba contribuição de todos. Porque se eu como gestor andar como chefe, vou fazer “diabos e sapatos” dos professores amanhã o que eu vou esperar do gestor? Gestor é um cargo, eu sou igual a eles por isso hoje estou amanhã poderá ser ele.

2.5) Como gestor é a minha primeira experiência mas sempre trabalhei em colaboração com todos os gestores da escola. Em todas as escolas sempre estive perto do gestor(a) porque eu trabalhei para os alunos eu não trabalho para o ministério, não trabalho para os professores, não trabalho para ninguém. Para mim o ideal é o aluno, a necessidade do aluno é que o professor deve ter em mente, por isso eu volto a dizer que não sinto-me como gestor. Sinto-me como professor, por isso paro mais na escola do que na minha casa porquê? Porque se o professor atrasar ou por um motivo qualquer o professor não vier eu vou ter de entrar na sala. Nem se for para retratar alguns pontos com os alunos a fim de aproveitarem os tempos, para não ficarem livres a saltar, a pular fora da sala de aula e fazer coisas desagradáveis por isso fico sempre perto da escola a fim de poder ocupar alguns tempos que os professores deixam livre.

2.6) Dificuldades são várias, porque o gestor é indigitado para na escola principalmente no processo financeiro, pedagógico e administrativo. Nós sabemos que a escola principalmente a nossa escola não tem nenhum recursos. Eu tenho de sair constantemente à procura dos amigos que possam ajudar-me em nome da escola. A procura das instituições que

trabalham com assuntos sociais a fim de poderem ajudar a escola. E algumas entidades, pode ser governamental e não governamental é por isso que papel de gestor não é uma tarefa fácil mas, exige amor, esforço, acima de tudo a dedicação. Porque as vezes nós temos coisas para fazer e em cima da hora, recebemos telefonema da delegação e nós temos de interromper o que estamos a fazer para participar. Porquê? Porque o que nós estamos a fazer as vezes parece uma coisa individual, mas há encontros dos gestores é para os professores. Nós somos porta-vozes da escola por isso é que o papel de gestor nem sempre é tarefa fácil porque lidar com recursos humanos principalmente professores que alguns são “doutores” nem sempre é tarefa fácil. Mas, pronto é o caminho que nós escolhemos por isso temos de fazer o possível de entrar. Embora gestor nunca sai da escola com boa imagem, principalmente da parte do ministério mas é o que nós escolhemos vamos ter que aperfeiçoar com toda a dedicação. Por isso, quando nós cairmos devemos fazer de tudo para cair de pé, as vezes aparecem alguns que caem de rosto que não é uma coisa agradável mas neste caso já tivemos, e estamos a fazer de tudo para agradar toda gente, principalmente a comunidade, os pais e os alunos.

3) 3.1) Existem três itens de extrema importância que é o processo pedagógico, administrativo e financeiro. Financeiro tem a ver com arrecadação dos fundos para a sustentabilidade da escola, pedagógico é estar sempre em constante visita aos professores a fim de podermos juntos avaliarmos quais são as dificuldades dos alunos, dificuldades também dos professores. Porque nem todos os professores conseguem dominar os conteúdos da mesma forma. E administrativo temos que estar com “os pés no chão” porque o que entra e o que sai é a coisa pública considerado principalmente os pagamentos dos alunos (caixa escola) depois a renovação da matrícula, nós temos que estar em constante revisão das contas porque caso contrário menos de 1\$00 mancha o nosso caráter. Por isso o mais difícil é o administrativo e financeiro, pedagógico é a área de todos nós ninguém tem dúvida de certeza em lidar pedagogicamente. Agora financeiramente e administrativo já exige muito da pessoa principalmente quem coloca dinheiro em cima de tudo poderá ter bastante dificuldade na prestação das contas.

3.2) Somente 520\$00 cada aluno, dificilmente todos os alunos, até as vezes 70-75% dos alunos é que pagam tendo em conta a nossa condição financeira. Muitos pais aqui não trabalham durante o ano, as vezes num ano trabalham no máximo 45 dias o que não facilita no pagamento, nas contribuições para a compra de temperos. Por isso não é agradável mas às vezes pedimos ali, pedimos aqui e pedimos acolá e no final do ano vamos ter algumas coisas de extrema importância. Nós aqui arrancamos com dificuldades, mas a partir do mês de Fevereiro/ Março, porque nós aqui lecionamos até o 8º ano, do 1º ao 8º ano. Já os alunos do 7º ano e 8º ano vão pagar 400\$00 cada, para cada trimestre já a partir do mês de Fevereiro as coisas vão facilitando por isso, já a nossa tarefa é um pouco diferente de algumas escolas. Mas, nem sempre isso não chega porque temos que comprar por mês sei toneladas de água. Cada tonelada é de 1000\$00 nós temos que comprar cada semana 15.000\$00 de peixe, temos que comprar todos os temperos, é um gasto bastante para cada mês. As vezes cada mês no início mês de Setembro/ Outubro gastamos quase 20.000\$00 porque é a limpeza da escola, reparação por causa das férias arranjamos quase tudo. Já Novembro/ Dezembro para Janeiro as coisas vão facilitando porque já vai sobrar alguma coisa do mês e vai passar para outro mês já fica mais fácil gerir, esses meses. Agora é o que temos já temos experiência da nossa escola como é que as coisas funcionam por isso temos de fazer o máximo de gastar mais pouco possível do pouco que temos a fim de podermos terminar o final de ano com sucesso, porque muitos alunos tomam aqui na escola ou o pequeno almoço ou almoço porque as mães colocam os alunos na porta da sala vai para a Praia à procura de algum sustento na casa, os alunos não tomam o pequeno almoço, é lanche na escola que os alunos tomam. Por isso, temos que fazer o possível de faltar lanche na escola porque caso contrário torna difícil para esses alunos. Eu tenho um velho amigo que sempre disse “que juízo fica na barriga” porque quem tem fome não consegue aprender nada, por isso eu acredito nestas coisas porque eu com fome as vezes fico atormentado por isso esses alunos também são do tipo.

3.3) Claro, porque as vezes não resta muito durante o final de ano. Acho que neste final de ano, ainda, iniciamos com 48.000\$00 depois começamos a fazer algumas coisas. E com a entrada das propinas dos alunos do 7º e 8º

ano tenho no fundo de maneiio da escola cerca de 6 ou 7.000\$00 e depois no tesouro está lá cerca de 6 ou 5.000\$00 para isso já vamos iniciar o ano que vem com um fundo de 11 ou 12.000\$00 já com a entrada de algumas coisas que de certeza irão entrar, na renovação da matricula e nas contribuições dos pais para a cantina escolar de certeza iremos fazer da mesma forma que fizemos no ano findo.

3.4) Não, não são porque e por esta via que nós sempre tentamos procurar meios ou financiamentos dos terceiros para que possamos fazer algumas coisas. Porque antes nós é que pagávamos telefone da escola. Já neste ano entrei em contato com departamento do património do ministério da educação. Já telefone e luz é património quem paga, nós compramos somente a água. Mas, neste mês acabamos, tínhamos água canalizada mas nunca entrava aqui na escola neste mês a água entrou na escola por isso já possivelmente a partir do próximo ano vamos de certeza diminuir os custos. Porque já de 6.000\$00 podemos passar de certeza para 2/3000\$00 mensais, que a água quando vem de rede podemos aproveitar a água de uma vez levar até final do mês isso vai facilitar de que maneira.

3.5) Nem sempre todos colaboram mas quando temos uma coisa para fazer aqui, somos 12 incluindo o gestor. Quando já 3 participa já é grande coisa. Porque quem não participa até se calhar não tem ponto de vista a dar nem positivo nem negativo. Já existem alguns professores que já trazem a iniciativa de casa e nós começamos a discutir e implementamos. Mas, aqui na escola nós não temos mal a dar dos professores porque todos os professores direta ou indiretamente participam nas atividades extraescolares.

3.7) Sim, porque todos procuram saber como é que andam os seus filhos, as vezes alguns mandam coisas. Porque muitos são agricultores as vezes, mandam tomate, cebola, repolho, couve para a escola. Alguns, quem tem comparticipa sempre na despesa da cantina por isso, nós não temos queixa a dar dos pais e encarregados de educação. Embora alguns não têm condições financeiras de pagar, nós entendemos, ensino é para todos por isso nós não devemos afastar ninguém da escola. Se os pais não têm como comparticipar, nós temos que procurar os meios para tentar cobertar os pais que não têm como pagar.

3.8) Não, isto é o papel da escola, porque nós temos, por isso que no início do ano nós temos que entregar à delegação do ministério planos de atividades porque o ministério vai apreciar. Depois nós temos que fazer também um orçamento privativo onde temos que ter em mente o que vamos arrecadar da escola e o que é que devemos arranjar porque nem sempre os meios financeiros da escola não satisfaz quase nada o que nós pretendemos. A nossa escola não consegue fazer praticamente quase nada. Se temos que fazer visitas de estudo os pais é que participam no pagamento de transporte, os alunos levam lanche de casa, a escola somente autoriza junto do ministério da educação a saída dos alunos para visitas de estudo. Mas, a escola não participa com nada porque não tem como participar. As vezes a escola pede transporte no comando da 3ª região militar, as vezes na camara municipal. Mas nem sempre o nosso pedido é aceite.

3.9) Nós trabalhamos porque quando um falha toda gente falha. Por isso, nós temos cada um tem a sua responsabilidade cada um de nós sempre procuramos de mãos dadas tentar arranjar possibilidade e meios para qualquer evento que poderá surgir na escola ou qualquer coisa que a escola pretende arrecadar ou promover coisas afins.

3.10) Isto não é possível mesmo nas escolas ditas, as escolas poderosas isto não é possível porque nem todos os pais abraçam o processo ensino – aprendizagem. Considero que sou homem do terreno porque eu vou até a casa qualquer hora, de noite, de dia, à tarde qualquer hora vou a casa dos pais e encarregados de educação exijo responsabilidade deles. Alguns andam a dizer que se eles foram escolarizados não mandavam filhos para a escola, que é uma resposta arrogante. Mas, o que nós devemos fazer? Nós devemos fazer tudo ao nosso alcance e depois tentar esperar algumas coisas divinas. Porque todos os pais que os seus filhos estão na escola não consigo sair porque é? Porque todos querem saber resultados dos seus filhos. Já alguns ficaram retidos outros reprovados, os pais estão pedindo porque é que o meu filho ficou retido ou porque é que o meu filho ficou reprovado? Digo retido porque quando é o 1º ano da fase o aluno não reprova fica retido no final da fase já o aluno reprova, agora o que nós devemos fazer? Alguns vêm dizer que o meu filho tem problemas, o médico disse, agora quando é que o médico disse? No exame, durante o ano ninguém procura

saber nada do filho agora no final do ano toda gente quer o bem para o seu filho, o que não é possível. Agora nós já temos experiência disto temos que arranjar melhor caminho possível para tentar entrar na realidade da nossa escola , dos nossos educandos e dos nossos educadores em casa.

3.11) Não, é uma orientação que nós temos já na lei de base do ensino básico, por isso nós temos que respeitar está lei e respeitando está lei já está facilitando mesmo o nosso trabalho. Mas, se assim não fosse ou se assim não for, já a direção do Pólo fica centralizado somente no gestor. Por isto facilita e de que maneira porque cada um com a sua tarefa já facilita na discussão, facilita na tomada de decisão e facilita mesmo na implementação.

3.12) Aberta, a nossa escola é aberta porque toda a gente tem a vez e a voz.

3.13) Do nosso país acho que a gestão que nós temos está de acordo com a realidade do nosso país porque embora permita-me dizer isso, aquela contribuição que o nosso ministério, o nosso país, o nosso governo não tem como adotar tudo. Por isso estas contribuições que os pais contribuem para a manutenção da escola, as vezes com fechadura. É o fundo da escola que coloca fechadura, conserta algumas portas e janelas no momento exato. Embora a delegação do ministério tem carpinteiro que repara a escola mas, nós somos ditas “escolas periféricas”. Nem sempre quando o aluno destrói as fechaduras, nós sempre temos fechaduras na escola é só apanhar e colocar. Temos carpinteiro aqui, pais e encarregados de educação, temos é que pagar algumas vezes algumas coisas. Já contribuição vem dos pais e encarregados de educação por isso acho que gestão da escola está inserida na realidade do nosso país.

3.14) Existem sim, durante o ano nós até as vezes, alguns gestores ficam super zangados porque há reunião, reunião, reunião, encontro entre coordenadores e gestores, delegação do ministério da educação gestores. Existem alguns acompanhadores também do ministério da educação que dá formação aos gestores depois também nós conseguimos arrecadar experiências através de formação que n’ós mesmos promovemos com pessoas com larga experiência no processo d ensino-aprendizagem, no processo administrativo, na gestão da coisa pública isto facilita de que maneira.

3.15) Com toda a rigorosidade porque considero que a coisa pública nós temos que prestar as nossas contas para isso a transparência e dignidade deve estar acima de tudo na primeira linha.

3.16) Isto já esta entrando no papel do professor e no papel do gestor porque o papel do gestor é acompanhar pedagogicamente, tentar procurar auxílio para trazer ao professor, já quem leciona estes conteúdos é o professor, mas eu como gestor fiz de tudo, faço de tudo e vou continuar a fazer de tudo para que os professores e os alunos vão estar munidos de experiência para enfrentarem a vida, para enfrentar a sociedade. Por isso nós sempre escolhemos pessoas de ação social, promovemos atividades na escola, escolhemos pessoas que trabalham com pessoas na sociedade principalmente os ditos “thugs”, pessoas alcoólatras, pessoas toxicodependentes. Procuramos pessoas de igreja nazarena, procuramos pessoas de Granja que é um lugar de recuperação, sempre já tivemos palestras com essas pessoas. Trazendo a realidade que estamos vivendo hoje para que possamos preparar o futuro. Porque costumo dizer a alguns amigos “que quem não faz pergunta no presente não tem resposta no futuro”. Por isso nós estamos fazendo de tudo para trazer experiências vividas e convivas aos nossos alunos, à nossa comunidade e aos nossos professores, por isso acho que nesta base estamos a fazer alguma coisa para construção do processo do aluno. Principalmente na sociedade que temos hoje.

3.17) Nem sempre, os professores estão satisfeitos porque nem sempre quando fizemos e ainda estamos por fazer o balanço do ano os professores andam a dizer que fizeram tudo que estava ao seu alcance. Mas, para o gestor nunca é, porque o gestor é visto já no processo de ensino-aprendizagem, o gestor está no topo. Sempre que a escola cai no insucesso o gestor é visto como prevaricador, já quando a escola está no topo o gestor também é visto como herói. Para isso nós temos que fazer de tudo para que haja sucesso na nossa escola. o que nem sempre é certo porque, nem todos os alunos são acompanhados em casa, muitos professores andam a exigir comparência dos pais e encarregados de educação, mas, as vezes por falta de tempo nem todos os pais conseguem chegar a escola em tempo útil para tentar traçar algumas linhas, juntamente com a direção da escola, com o

professor da turma o que não facilita as vezes. Mas, o que está ao nosso alcance já fizemos e continuaremos a fazer.

3.18) Claro perfeitamente, porque faz parte da atividade extraescolar, está no currículo do aluno por isso o aluno tem que fazer de tudo os professores tem de fazer de tudo para trazer outra realidade aos alunos ou para levar os alunos às outras realidades.

3.19) Envolvência de toda a gente, comunidade, professores. Nós não temos de queixar mas já com toda a envolvimento a escola vai ficar muito bem servida.

3.20) É somente responsabilidade dos pais e encarregados de educação, acredito que aqui na escola nós temos professores responsáveis. Porque mesmo quando o professor está a exigir dos alunos isto vem da responsabilidade mas nem sempre todos os pais conseguem vir para a escola porque nós temos alunos de todos os tipos na nossa escola, os alunos já há pais que dão receita. Tu não tens cabeça, tu não consegues acompanhar eu não vou gastar o meu tempo sempre para estar perto da escola vou responder ao professor, vou responder ao gestor. Vou para o encontro porque muitos pais fogem dos encontros que nós fazemos mensais e trimestrais. Por causa de quê? Porque já vi que o seu aluno não tem aproveitamento satisfatório já corre dos encontros porque os professores sempre andam a fazer balanço da turma, dos alunos em geral e em particular. Já muitos pais não sei se é complexo de inferioridade ou o que é acabam por afastar da escola e deixa o aluno ao cuidado dos professores o que não é bom porque eu costumo dizer se fosse eu colocaria na casa dos pais ministério da educação e no ministério da educação colocaria ministério da instrução porque o aluno para 19,5 horas em casa e os alunos param 4,5 horas na escola. Já processo de ensino-aprendizagem já é um processo contínuo, quer dizer que se o aluno em casa consegue fazer coisas desviantes do nosso processo já na escola o aluno corre o risco de trazer sempre coisas desviantes, porque, o aluno já com as horas que tem em casa tendo em conta o horário da escola. o aluno consegue aprender coisas que não tem nada a ver com o processo ensino-aprendizagem em si do ministério da educação do que o aluno deveria aprender. Isto já é um pouco exigente por isso acho que todos os alunos, todos os pais devem abraçar o

processo ensino-aprendizagem pelo bem dos nossos educandos, pelo bem da nossa terra e mesmo por nós futuramente porque hoje em dia temos muitos alunos que são muitos jovens que são “thugs” são jovens que por culpa dos professores, por culpa dos pais e encarregados de educação não fizeram nada, esses alunos escolheram os seus caminhos e estão ali onde estão.

3.21) Não só como gestor, mas como professor porque eu sempre acho e digo sempre aos meus colegas que nós somos espelhos da sociedade porque quando qualquer coisa acontece a culpa é do professor. Um dia eu vi uma coisa chocante, um aluno saindo de casa antes de chegar a escola entrou no autocarro com aquelas barulhadas, uma velha respondeu “olha veja o que os professores estão a fazendo?”. São alunos da escola, nem sequer os alunos ainda chegaram à escola, saindo de casa entrou autocarro quem é que está a pagar? O professor, os pais não recebem nada. Por isso nós temos que ser pessoas exemplares, responsáveis, com disponibilidade e capazes de fazer os outros seguirem os nossos caminhos.

3.22) É sempre bom inovar, é sempre bom ter coisas novas na escola porque já estamos fazendo porque se toda a escola tem rede de informática não é preciso estar a fazer tantos encontros, tantas reuniões porquê? Porque eu aqui a um “click” vou entrar no que está a ser retratado na Praia vou estar em constante parceria com gestores de outros concelhos a um “click”. Porquê? Porque existem realidades de outros concelhos que nós podemos tentar colocar na nossa realidade. Se não for bem vamos deixar de lado, mas se conseguirmos arrecadar algumas coisas vamos implementar, assim há sempre inovação nós estamos arrecadando cultura de outras comunidades poderá futuramente trazer algumas coisas para as nossas crianças. Agora é a realidade que nós temos ainda estamos na fase embrionária, por isso ainda há tempo, estamos tentando fazer porque já estão sendo criados bases de dados para todas as escolas. Assim vamos estar no processo on-line, assim mesmo em vez da delegada estar a chamar o professor a pedir tantos dados, é só entrar. Só que a delegada não poderá alterar mas é só apreciar. Caso haja alguma coisa para discutir o gestor poderá ser chamado e discutir todas aquelas coisas, tentar corrigir ou explicar porque é que ele fez isto e que fica mais facilitado. Agora enquanto

nós não temos isto, é o que nós temos mas nós não estamos satisfeitos com o modelo assim agora é esperar.

Entrevista gestor Pólo Educativo Tira – Chapéu

1) 1.1) Em 1985, na ilha do Maio.

1.2) IP, aqui na Cidade da Praia, e fiz os estudos primários na ilha do Maio até 10º ano de escolaridade. O 11º ano e o 12º ano na Praia no liceu do Palmarejo.

1.3) Normal, tive dificuldades, mas acho que normal.

1.4) O meu primeiro ingresso na docência foi um pouco às pressas, porque me dei conta do concurso que estava aberto inscrevi só para fugir à emigração. Porque a minha mãe já estava a preparar tudo para eu ir para a Holanda e eu não queria de forma alguma. Então, fiz o concurso passei no concurso e estou aqui.

1.5) Foi em 2004, comecei logo a dar aulas. Terminei o 12º ano em 2004 e comecei a trabalhar logo em 2004.

1.6) Há 8 anos.

2) 2.1) Enquanto professor foi excelente, agora como gestor do Pólo considero bom. Porque eu digo que era excelente? Porque tinha uma certa abertura com os meus colegas e agora já os professores estão como costume dizer um polícia. Um polícia já torna as coisas um bocadinho mais complicado, principalmente os que não gostam de cumprir, já começam a ver o gestor como um inimigo, uma pessoa a evitar e não é bem assim. Acho que se cada um cumprir com a sua parte não há problema.

2.2) Fui nomeado gestor no ano passado, então mais ou menos 7 anos de serviço.

2.3) Não, nunca. Para mim foi uma surpresa não contava com isso e algumas, pessoas souberam que eu estava para ser nomeado antes de mim vieram ter comigo para incentivar-me para aceitar e eu aceitei.

2.4) Normalmente, a dar sempre o meu melhor. Porque eu ingressei na área da docência por vocação não, isso não. Mas, eu sou daqueles do tipo que onde eu estiver procuro dar o meu melhor, então estou aqui a dar o meu

melhor desde sempre a dar o meu melhor. Então o meu começo foi indo e hoje estou aqui já agora, desenvolvi o gosto de estar aqui a dar aulas.

2.5) Não, nunca está é a primeira vez.

2.6) O relacionamento interpessoal, acho que nesta escola tem muitos problemas. O relacionamento entre as pessoas tem uma certa rivalidade, há uma certa rivalidade entre os professores não sei porquê, talvez porque misturam assuntos pessoais com assuntos profissionais. E o problema que eu mais enfrento é o problema financeiro temos muitas despesas e nenhuma receita este é o meu maior problema.

3) 3.1) A administração de Pólos é gerir os recursos humanos, materiais e financeiros que tenho na escola é só isso.

3.2) Eles me dão recursos humanos, professores, empregada limpeza e um guarda noturno, e tenho de arranjar os outros. Mais uma encarregada de limpeza porque uma não dá conta e um guarda diurno que é pago pelo fundo da escola. Dão-me cozinheiras, os materiais didáticos, como por exemplo mesas, carteiras, salas de aula o resto eu é que tenho que correr atrás para buscar e trazer para a escola.

3.3) Acho que sim, essa é uma das virtudes que eu tenho, porque é basta centrar nos focos principais. Temos de traçar as prioridades e os meios mais relevantes. Basta fazer isso acho que não vamos ter problemas maiores.

3.4) Não, aliás suficientes posso até dizer que sim mas seria preciso muito mais para atingirmos um nível desejado porque ainda o nível desejado temos ainda muito caminho para andar para chegarmos ao nível que todo mundo pretende, quer, almeja e ainda não chegamos lá. Então tudo isso tem de ser levado em conta principalmente a disponibilização dos meios para trabalhar e dar o nosso melhor.

3.5) Não, como eu disse anteriormente há professores que principalmente não gostam de cumprir, de ver o gestor como um polícia. Essas pessoas tentam não fazer nada para ver se consegue prejudicar a gestão. Mas, isso são outras coisas que cada um tem a sua personalidade, a sua forma de ser.

3.7) Ajudam sempre principalmente com a matrícula, embora nem todos façam a matrícula. Porque nós vivemos das matrículas que os pais fazem a cada ano letivo. Esta é a nossa maior fonte de renda e sem isso não daremos passo nenhum.

3.8) Nós fazemos a administração interna da escola, todas as atividades que a escola pretende realizar, as decisões são tomadas pelo conselho diretivo, pelo conselho do Pólo e também participamos das atividades, dando conhecimento à delegação mas nós podemos fazer todas as iniciativas que quisermos aqui.

3.9) Exato, quando entrei aqui a escola não tinha todos estes órgãos constituídos foi a primeira coisa que eu fiz, constituir todos estes órgãos para podermos trabalhar em conjunto mesmo para me safar de algumas decisões que eu possa tomar porque, se eu tomar uma decisão que depois vier a revelar impróprias a culpa já não vai cair só sobre o gestor. Em princípio o Pólo é que decidiu assim é isso mas se não tivéssemos constituído seria muito mau porque primeiro não tinha experiência de tomar decisões sozinho e depois não é correto ser o patrão. Aqui não pode existir patrão, existe sim colaboradores, então para colaborarmos com uma certa sintonia temos de ter estes órgãos constituídos para podermos trabalhar em estreita colaboração.

3.10) Sobre isso já falei necessário, necessário, o básico, temos o básico. Mas, precisaríamos de muito mais para atingirmos o nível que pretendemos. Acho que só uma sala e o professor não é suficiente temos de ter muito mais meios para desenvolvermos. Principalmente neste século XXI que então, por exemplo uma escola primária tem que ser uma escola informatizada, é o caso que nós não temos. Temos aqui uma parceria com uma empresa brasileira mas esses materiais não são da escola estão aqui a prestar um serviço, estão a nos ajudar. Quer dizer muitas coisas, precisamos de reciclagem para os professores, isto acontece muito de vez em quando. Muitas coisas que precisamos ver melhoradas para podermos avançar como o processo exige.

3.11) A administração do Pólo é estabelecida pelo conselho do Pólo Educativo e é claro que existe um modelo. Existe um modelo e nós não vamos fugir a esse modelo, mas temos autonomia para fazer alterações que achamos bem, que achamos oportuno para a escola.

3.12) Poucos Pólos de Cabo Verde, primeiro tem que ter estes órgãos constituídos, temos de seguir algumas deliberações vindas do ministério, da delegação isto não podemos fugir e o conselho do Pólo é que tem autonomia

para gerir os recursos humanos, materiais e financeiros da escola mas todas as mudanças que nós fazemos no modelo de gestão temos que dar conhecimento à delegação para que depois possamos justificar no final do ano letivo com a realidade que nós utilizamos. Temos de ter um plano de ação, um plano de atividades anual onde, aqui também desvio de professores e comissão de trabalho. Cada grupo tem a sua função, temos de ter um plano de ação dessas comissões, porque um plano de ação da escola. temos também o Projeto Educativo onde, irá envolver todos os professores, toda a comunidade educativa, para podermos levar a bom porto uma gestão.

3.13) Acho que sim. Porque muitas vezes é exigido aos gestores que façam milagres, porque por exemplo as vezes o ministério, a delegação sabe que a escola não tem possibilidade de realizar algumas tarefas, mesmo assim pede aos gestores. E isso já é um bocadinho complicado, então tem, de pelo menos, fazem alguns projetos que eu chamo projetos de gabinete, que não saem na realidade mesmo. Não saem no terreno para ver na realidade se as escolas têm capacidade, têm condições de realizar certas tarefas que nos é pedido. Então, temos de adequar não digo ao país mas digo a cada escola. Porque, o que a escola Capelinha Fazenda pode fazer nós não temos capacidade. Então se houvesse um modelo de gestão para o país mesmo assim acho que temos de adaptar estes modelos a cada escola e a cada sociedade, a cada comunidade. Porque repare o que uma escola pode fazer na Praia, uma escola na ilha do Maio não pode fazer, não consegue, não tem meios para isso. Então acho que deve-se fazer as coisas de lugar para lugar e de gente para gente porque temos aqui uma sociedade muito pobre então não vamos exigir tanto destas pessoas porque já sabemos que essas pessoas não têm condições para fazer muito mais do que estão a fazer. Então acho que deviam ter mais escola/escola, comunidade/comunidade em vez de termos um modelo só para o país.

3.14) Não, eu entrei no ano passado e ainda não recebi nenhuma formação na área. Também tem havido alguns encontros de socialização, mas uma formação específica mesmo ainda não recebi. Espero receber mas ainda não recebi.

3.15) Sobretudo coerente, muito coerente, porque em termos financeiros, pode-se fazer uma gestão pedagógica nota vinte da escola mas se faltar 10\$00 no seu balanço final não fizeste nada. Porque estes 10\$00 vai pôr em causa tudo o que fizeste na escola então, eu pessoalmente tenho muito mais rigor, e muito mais atenção na gestão financeira da escola do que a gestão pedagógica. Porque como falei se faltar um tostão vai pôr em causa todo o trabalho, é injusto porque nem sempre faltando um tostão , está no bolso do gestor isso não acontece sempre. Admito que pode acontecer em um ou dois casos estou a falar de escolas e gestores, mas nem sempre isso é verdade.

3.16) Sim, como influência ele pode exercer uma influência positiva sobre os alunos. Porque o gestor da escola é a pessoa mais procurada da escola, há situações em que os alunos não falam diretamente com os professores mas sim diretamente com o gestor. Mais procurado e mais conhecido até da escola, então o gestor pode exercer uma influência positiva com atitudes, influencia bastante não só no sucesso escolar como no sucesso social dos alunos.

3.17) Esta pergunta não vou conseguir responder de momento porque já estamos na reta final, já vamos começar a fazer o balanço final do ano letivo, só saberei do sentimento dos professores daqui alguns dias. Mas daquilo que tenho visto acho que não , não digo isso com certeza, mas acho que estão satisfeitos com o percurso do último ano letivo.

3.18) Sempre que tivermos uma ideia qua acho que vai ajudar de uma certa forma para o sucesso dos alunos. Não só dos alunos mas também do trabalho dos professores, estamos sempre abertos para procurar a melhor forma de trabalhar. Se juntarmos as forças para o sucesso, porque o nosso objetivo é o sucesso sempre.

3.19) Mais meios, termos mais meios por parte da delegação e por parte da sociedade civil também. Porque as vezes terminamos o ano letivo com muitas ideias que podíamos ter feito mas por falta de meios e de recursos ficou só na gaveta. Eu digo que por parte da sociedade civil porque há muitas empresas, principalmente aqui em Tira- Chapéu é uma das zonas que não ajudam. Não é por falta de pedido. Eu tenho pedido sou um gestor pedinte. Ando sempre a pedir apoio para a escola. mas, não sei se é por causa da crise, não sei se é por causa de quê, não sei se é por causa de mim

pode ser. Mas para chegarmos onde queremos temos de ter muito mais meios para chegar lá, sem isso não vai ser possível.

3.20) Centrar a educação nas crianças porque agora está-se a falar muito na revisão curricular. Esta muito bem no papel mas, antes de pôr isto em prática temos de ver os recursos humanos que nós temos. Ao fazer um projeto desses devemos ver primeiramente os recursos humanos que nós temos, os professores precisam de reciclagem, precisam entender isso. Porque antes nós trabalhávamos por objetivos e agora o professor tem que estar centrado nas crianças, antes era centrado no professor agora, vamos ter de mudar esse paradigma. Para centrar a educação nos alunos, será que os professores estão preparados para isso? Não, então vamos também preparar os professores. O primeiro passo acho que é a preparação do pessoal docente.

3.21) Essa voz é mais no sentido de apoiar, de ajudar porque eu estou numa escola onde aqui eu sou uma criança. Há professores aqui com 20-30 anos de serviço eu sou mais novo aqui. Acho que eles têm muito mais experiências, mais eu tenho ideias novas e juntando, ideias novas e experiências podemos ter uma coisa muito mais elaborada para ajudar. Se eu disser que aqui não poderá dar uma ideia de imposição mas não tenho condições de impor porque tenho respeito pelos anos de serviço que os meus professores têm. A minha voz aqui não é tanto de impor mas sim de procurar dar subsídios para podermos chegar onde queremos.

3.22) Primeiro é um desafio muito grande estar numa gestão de escola neste país. É um desafio muito, muito grande, uma prova de coragem porque não é fácil lidar com professores que nem sempre apoiam, tem professores que apoiam a 100%. Temos professores que não apoiam e procuram atrapalhar, tem professores que não apoiam mas que também não atrapalham está a ver? É muito difícil. Por exemplo no 1º ano conheci quem é quem, tentar puxar para o nosso lado. Depois tem a questão financeira que é muito difícil, também tem a questão de recursos materiais que não abundam são muitas coisas que é urgente um registo. Porque se não daqui algum tempo ninguém vai querer trabalhar na gestão de uma escola. Outra coisa, o ministério tem de começar a pensar os gestores fazerem carreira porque eu estou aqui, estou a perder estou a dar tudo de mim e não estou a

receber tudo dos outros está a ver? Principalmente na questão da carreira profissional, na questão financeira, os meus colegas dizem que os gestores não têm um salário próprio tem um subsídio e eu digo, que não é um subsídio é um suicídio. Porque estar aqui a trabalhar dias e noites, finais de semana e depois receber no final do mês um subsídio, é claro que é gratificante por aquilo que fazes depois no final do ano letivo ver os resultados. É claro que é gratificante mas temos de ser realistas só isso não chega, porque “saco vazio não aguenta em pé”. Era isso que eu queria deixar esta mensagem.

Entrevista gestor Pólo Educativo Vila Nova

1) 1.1) Eu nasci em São Lourenço dos Órgãos a 12 de Fevereiro de 1985.

1.2) A formação de professor no IP da Praia.

1.3) Bom, comecei de repente, porque na altura se calhar havia necessidade mais do que agora se calhar ultimamente, na contratação de professores. Então foi algo que começou como professor mas de substituição, portanto como eu tinha dito como regime de substituição, por volta de 2 anos eu consegui ficar...

1.4) Portanto, antes de trabalhar como professor eu já tinha trabalhado numa empresa de vocação comercial, portanto eu trabalhava como agente comercial e fechava contratos de publicidade. Foi assim que eu entrei no mercado de trabalho.

1.5) Bom, comecei a trabalhar no ano letivo 2003/2004. Comecei já com a função de professor na escola de Capelinha Fazenda.

1.6) Praticamente já há 10 anos, há 10 anos.

2) 2.1) Enquanto colega? É assim há uma pequena diferença que eu vejo que é assim: enquanto colega trabalho com a turma. Normalmente o professor está muito mais próximo, acho que é uma situação não digo que é normal mas que é muito habitual encontrar por aí porque se consegue comunicar facilmente de uma forma mais aberta todos ficam muito mais amigos, muito mais próximo para abrirem em qualquer situação, em

qualquer tipo de assunto. Mais enquanto gestor é tipo que existe uma barreira digamos assim no meio então fica mais difícil mas é sempre bom tentar aproximar, tentar quebrar o gelo ou a barreira que muitas vezes aparece no meio do professor e do gestor.

2.2) Com 4 anos e meio como professor eu recebi o convite para ficar na gestão do Pólo.

2.3) Acho que para ser sincero eu contava com isso porque eu já tinha iniciado uma formação que tem a ver propriamente com a gestão. Então eu creio que se calhar mais tarde trabalhar ligado à gestão mesmo. Se calhar é algo que veio concretizar o que realmente eu já tinha inicialmente pensado que um dia iria acontecer.

2.4) Eu penso que evolui rapidamente, porque eu comecei, comparando com outros professores comecei a trabalhar automaticamente na capelinha Fazenda. Repare muitas outras pessoas que pelo menos assinou contrato juntamente comigo foi destacado para trabalho como professor por exemplo em outras localidades que fica muito mais longe não é? Eu fiquei de imediato posso dizer mesmo dentro da cidade. Então eu acho que teve uma evolução pelo começo muito bom e percorri se calhar mais 3 ou 4 escolas em regime de substituição mas também muito próximas da escola capelinha e acabei por ficar até agora na escola de Vila Nova.

2.5) Escola de Vila Nova é a primeira.

2.6) Eu considero inúmeras dificuldades por exemplo começámos por ter uma escola que a comunidade em si tem algumas dificuldades portanto relativamente a pais e encarregados de educação, propriamente a comunidade então acaba por refletir dentro da escola. No momento das provas por exemplo de frequência participativa e quando chega o final do ano letivo com as provas que temos que dar, então há pouca participação dos pais e encarregados de educação no que tem a ver com os pagamentos por exemplo de provas, de certificados para expedientes finais de matrículas. Então, esse já é uma dificuldade porquê? Porque temos que resolver muitas vezes de outras formas para poder ter estes problemas resolvidos. Então depois há poucos recursos se calhar disponíveis para exercermos cada vez mais e da melhor forma o nosso trabalho, então isso torna-se muito complicado ter escassez de recursos mesmo a nível de

material na escola, equipamentos e também a nível de material que muitas vezes eu trago de casa para a escola e quando chega no momento da realização do trabalho de expressão plástica. Então há uma dificuldade enorme de os alunos terem esse tipo de material, então temos sempre de mobilizar através de parceiros e de outras pessoas que querem ajudar a escola, que querem ajudar os alunos. Então essas são as dificuldades que nós encontramos no dia-a-dia que tem a ver com a questão de alguns materiais, equipamentos e com participação dos pais nomeadamente financeiros relativamente a alguns encargos de materiais.

3) 3.1) Portanto, para mim administração de um Pólo é algo muito sensível porquê? Porque a administração compreende portanto a implementação de políticas, políticas educativas além de procedimentos de normas e regulamentos e, muitas vezes na implementação portanto você acaba por trabalhar com as pessoas no sentido de distribuir. Por exemplo de distribuir as tarefas e controlar a execução daquelas tarefas, então nem sempre as tarefas vão ser realizadas em tempo definido e com a qualidade e quantidade que se quer. Então, é muito sensível a questão de distribuir e motivar principalmente para que as pessoas possam realmente desempenhar ou pelo menos executar as tarefas distribuídas de forma que satisfaça a realização dos resultados que se pretende atingir.

3.2) Eu diria que são poucos os recursos mas acho que de uma forma muito simpática e muito cuidadosa numa gestão racional acho que dá para caminhar mas não da forma que pelo menos nós esperamos ou que é necessário. Porque são poucos os meios por exemplo, só os pais e encarregados de educação é dos principais parceiros da escola sem contar com os recursos particular relativamente, a caixa escolar por exemplo. Então quando se quer a manutenção, embelezamento do espaço no sentido de salvaguardar o espaço não degrade de certa forma (dobradiça, colocação de vidro, etc.) então temos de mobilizar através de parceiros. Então fica difícil porque temos poucos meios, e meios temos que mobilizar os parceiros podermos conseguir ter uma escola aparentemente com bom aspeto, então fica difícil porque principalmente meios financeiros deixa muita falta na escola.

3.3) Conseguimos, de certo modo gerir praticamente equitativo porque as vezes acabamos se calhar deixar algumas coisas pendentes que colocamos no Plano de atividade para satisfazer algumas outras coisas porque falta digamos em termos condições então nem sempre dá para levar a cabo o que o nosso Plano de Atividade de uma forma geral.

3.4) Não são suficientes, fazemos com que seja quase suficiente para podermos conseguir resultados satisfatórios mas, falta alguma coisa para tornar se calhar suficiente.

3.5) Conto sim, porquê? Porque eu acho que para que uma organização ou a escola tenha sucesso deve ter a colaboração de todos de uma forma muito aberta, muito disponível, portanto eu conto com isso e não só conto mas tento fazer com que os professores se motivem perante cada atividade, que nós distribuimos como tarefa, definimos aquilo que chamamos de responsabilidades e automaticamente a motivação que nós esperamos da atividade em si a nível de resultados. Então contamos com todos na materialização da atividade que estamos a preparar.

3.7) Acho que tem sim e temos estado a fazer um trabalho junto dos pais e encarregados de educação porquê? Porque realizamos se calhar pelo menos 3 reuniões gerais com os pais e encarregados de educação. E já realizamos várias reuniões que é o plano de estudo. Realizámos reuniões de carácter geral, informação e de tomada de decisão junto com os pais encarregados de educação. Portanto eles dão à sua opinião no sentido de a escola ver qual a melhor alternativa, a melhor decisão tomada juntamente com os pais, portanto considero sim.

3.8) Bom, consideramos que a escola tem sim esta autonomia. Mas a autonomia é condicionada, não temos 100% de autonomia portanto através de atribuição de competências do Conselho do Pólo da direção que é composto pelo gestor ou então do Núcleo Pedagógico. Pelo diploma do decreto-lei nós temos as competências atribuições mas também a delegação normalmente para além daquilo que está estipulado na lei. Portanto nós trabalhamos também com orientações. Algumas orientações que podem não constar no decreto-lei mas que são orientações básicas do ministério, então da delegação concretamente não são? E essas orientações nós tomámos e fazemos com que funcione como se fosse o decreto-lei porque são

orientações programados para o ano letivo e para o trimestre em detrimento dos resultados que se pretende de uma forma coletiva.

3.9) Eu considero que sim, trabalham em estreita colaboração porquê? Porque quando nós fazemos encontros que tem a ver com o Núcleo Pedagógico que é a área que mais responde pela questão pedagógica portanto, muita das vezes há questões que surgem do encontro do núcleo que são levados por exemplo para o conselho de Pólo. Portanto para que do Conselho do Pólo chegámos ao Núcleo Pedagógico então, não é que aquela decisão fica totalmente resolvida ou tomada já só do encontro do núcleo porque as vezes são questões que por detrás se calhar encontrámos questões de indisciplina portanto muitas vezes reunimos o núcleo, o Conselho do Pólo melhor dizendo para tomar também algumas medidas relativamente aquelas indicações ou sinais que o Núcleo Pedagógico já identificou, já foi trabalhado. Portanto trabalhamos em estreita colaboração tanto o núcleo, conselho de Pólo e da direção que é constituída pelo gestor designado muita das vezes algum elemento na ausência do gestor para desempenhar algumas funções.

3.10) Não, todas as condições não, se calhar temos o mínimo dos mínimos e também com alguma dinâmica até pela questão de propriamente função se calhar de uma forma motivada do gestor, que tem a função se calhar de tentar procurar estabelecer protocolos com instituições, com parceiros no sentido de angariar nas situações que pode contar com os recursos, com forças, com protocolo para ajudar se calhar, mas de uma forma assim ter todas as condições na escola, é atribuída toda essa condição não. Temos que procurar algo mais se calhar algo que falta é que deixa muita falta, para que uma gestão seja realmente na linha que pretendemos.

3.11) Eu acho que nós realmente trabalhamos com o decreto-lei segundo o que mencionaste relativamente o DL tinha várias atribuições que eu já tinha referido trabalhamos com isso porque se tivermos por exemplo um Conselho de Pólo portanto tem por obrigação por exemplo de auxiliar a direção quando for necessário, quando for chamado. Então tem outras atribuições de também aprovar o Conselho de Pólo por exemplo o plano de atividades então há inúmeras outras atividades por exemplo até se decidir se a escola deve participar das atividades culturais, desportivas e

recreativas após falar com o organismo em matéria por exemplo disto ou também matéria educativa. Portanto as escolas nacionais ou estrangeiras portanto não são decisões que se tomam só pela direção, pelo gestor mas para outros órgãos de gestão e então entendemos que trabalham com atribuições, com competências que a lei nos oferece, que a lei define e eu tenho que deixar bem claro que trabalhamos também com orientações também. Porque de acordo com aquilo que a lei define também são traçadas algumas orientações que interessa para o ano letivo, para o trimestre no sentido de encaminha-los de acordo com os resultados que se pretende, os objetivos e metas que são identificados ou traçados.

3.12) Acho que usamos gestão participativa, eu acho que porquê? Porque tentámos envolver e ouvir opinião de todos, portanto de todos os que estão na escola a própria comunidade diretamente ou concretamente os pais e encarregados de educação, acho que está gestão participativa funciona no sentido de que vemos a responsabilidade de cada pessoa envolvida.

3.13) Bom, eu diria baseando numa gestão de racionalidade não é? E acho que cada vez muito mais a questão de racionalidade porque pouco que temos, é muito pouco e portanto há muitas coisas para fazer a nível do nosso Plano de Atividades então, se formos muito racional ou seja, sermos um gestor que realmente vê o que o gestor também é um administrador escolar tem lá como função a planificação e organização. Apesar da organização eu diria que a questão é de pôr em ordem de prioridade os recursos que temos se calhar há necessidade de um plano automaticamente há necessidade de sermos racionais por que podemos ter se calhar para que possamos conseguir melhores resultados eu acho que sim essa é a minha ideia através da racionalização.

3.14) Portanto eu não diria estágios mas sim, há um programa de formação continua sim ou seja, de vez em quando surgem temas muito ligadas à gestão ou a administração dos Pólos que são convidados os gestores a fazer parte destes encontros dadas em forma de formação, em formas de partilhas, portanto em trocas de experiência também que ajuda no dia-a-dia o gestor no seu Pólo ou no seu local de trabalho.

3.15) Muito simples, não sobrevalorizar a parte administrativa para deixar de lado a parte pedagógica mas sim fazer com que haja uma acertação

entre as duas partes ou seja, tanto a parte administrativa/financeira e pedagógica/didática são importantes, portanto devem ser guiada de uma forma eu diria uma forma muito paralela portanto dar a mesma importância a tudo porquê? Porque são ambas importantes num estabelecimento de ensino e muitas das vezes porque a gestão pedagógica portanto se são tomadas algumas medidas preventivas e medidas pedagógicas até ajudaria, a parte financeira porque, com certeza teremos menos despesas não é? Portanto vendo as duas partes e tentar trabalhar com as duas partes dar a mesma importância a mesma valorização acho que seria melhor meio.

3.16) Bom, pelo menos o nosso objetivo traçado no nosso Plano de Atividades, no plano do Núcleo Pedagógico acho que encaminha nessa via. Portanto no sentido de fazer isso, penso que sim porque temos uma escola onde todos os professores e não só os demais pessoal que trabalham na nossa escola todos estão preocupados ou interessados em fazer que essa objetivos que encaminha nessa direção seja concretizada realmente no final de cada trimestre. Porque nós fazemos encontros, reuniões durante os trimestres de núcleo, de balanço de final de cada trimestre portanto semestre exequente e também no final do ano letivo. Analisando mais, acompanhando os dados, analisando dados e tomar algumas medidas, traçar algumas estratégias e ter sempre encaminhar nessa direção, tornar que isso seja possível.

3.17) Bom, acho que aqui a nível de sucesso portanto de uma forma em geral se calhar podemos encontrar alguns que realmente acha que poderia atingir mais, conseguir melhores resultados portanto quando chega o final do 1º trimestre e traçar estratégias para algumas correções, algumas adaptações que tivermos de adaptar, aquilo que tiver de corrigir para que no trimestre seguinte melhorarmos a nível dos resultados. Mas normalmente trabalhamos no sentido que quando chegamos no final do ano letivo sempre acabamos por atingir o nosso objetivo, os nossos resultados. Portanto eu vejo que todos os anos encerramos o ano letivo responsabilmente a nível dos resultados os professores e outras pessoas em geral que trabalham na escola também o gestor.

3.18) Facilitamos tudo, muita das vezes fica condicionado um ou outro não por questão de nem sempre tudo depende da escola. As vezes depende do quê? Tem atividades que por detrás tem algum custo um bocado a mais em relação a outras atividades muito mais elevadas. Então fica muito mais difícil mas sempre arranjam os meios, arranjam os meios de levar a cabo as atividades no sentido de conseguir esses resultados definidos.

3.19) Portanto eu sugeria se calhar melhores meios ou então mais disponibilidade, portanto tem a ver com recursos financeiros, materiais porque não de uma certa forma recursos humanos. Porque evidentemente o homem é um ser em permanente autoconstrução, então nós podemos ser este ano uma coisa e melhorarmos para o ano seguinte. Então podemos ser pessoa cada vez melhor, portanto eu acharia que se calhar muito mais recursos materiais mas também, recursos financeiros, humanos acho que ajudaria a melhorarmos um bocadinho se calhar a melhorarmos.

3.20) Eu diria um Projeto Educativo. Um Projeto Educativo que realmente seja um Projeto Educativo da escola eu digo um P.E que seja da escola porquê? Porque hoje nós em outras paragens nós encontramos praticamente um P.E já feitas que podem ser adaptadas a nível de algumas realidades mas muitas vezes na questão da adaptação pode-se cometer algumas falhas. Pode ser que esse projeto não seja um reflexo da escola à questão. Portanto se não for um projeto escolar à questão torna algo que não reflete aquilo que é as aspirações, que é o sonho, que é o objetivo, que é metas que se pretende alcançar à escola em questão. Então, se temos um Projeto Educativo adequado realmente em que todos os envolvidos da escola, que a própria comunidade educativa senta, discute o que é que se pretende, elabora um P.E que tem a ver com a escola que reflete a escola na sua plenitude, em várias vertentes da gestão. Portanto na parte pedagógica, parte administrativa, financeira, na parte funcional do espaço mas também, na parte que almeja algo que trabalha de uma forma transversal outros temas. Portanto é que vai de encontro aos reais necessidades da escola eu acho que isso seria algo que se calhar ajudaria bastante transformar a escola. E acho que isso falta em muitas escolas ou Pólos Educativos da Cidade da Praia.

3.21) Considero, acho que sim assino em baixo. Porque eu acho que quem está no terreno deve sempre ter voz. Porque se nós não ouvirmos quem está no terreno a trabalhar todos os dias, a confrontar com situações reais, com situações de dificuldades, de constrangimentos mas também de superações porque as vezes acabamos por tornar para além de grandes educadores, atores ou então acabamos por ser até especialistas em algumas outras áreas porque procuramos entender, buscar informações para ajudar quem precisa. Portanto quem trabalha no terreno acho que tem sempre uma voz ativa. Deve ser escutado porque se calhar se queremos mudar alguma coisa devemos ouvir lá onde está quem está se calhar a sentir isso na pele portanto acho que sim.

3.22) O que eu queria acrescentar tem a ver com uma coisa muito simples muita das vezes o que fica complicado é o seguinte, alguns aspetos que podem ser simples e que torna ao fim e ao cabo algo preocupante. Portanto na questão de gestão é algo sensível porquê? Porque hoje nós não encontramos muitas pessoas com a mesma disponibilidade. Quem tem se calhar essa disponibilidade de estar a frente tem que ter o espirito de líder. Portanto de líder porque trabalhar com recursos humanos, com o pessoal que já que é crescido ou seja, homens e mulheres, pessoas maduras, chefes de família é muito complicado tem que ser líder. É um líder eficaz e portanto já na gestão eu considerava que pelo menos ou penso que as pessoas para além de ter esta disponibilidade tem de ser uma pessoa realmente se calhar que entenda um bocadinho da questão de gestão e administração porque são muito sensíveis, são duas coisas diferentes e eu percebo que as vezes, portanto devem ser cometidos várias falhas que podem ser falhas administrativas e que pode resultar de um erro de gestão. Mas muitas vezes as pessoas não entendem ou não percebem essa falha então, acabamos por fazer uma gestão mais intuitiva e sem conhecimento profundo. Eu acho que devem ser testados pessoas com formação para o efeito no sentido de nós termos a escola muito bem organizada, muito mais profissionalismo a nível das respostas a demandas a nível de organização de imagem que possa fazer perante os parceiros, perante às outras instituições e perante porque não os pais e encarregados de educação. Uma escola que aspire cuidados pedagógicos, aspirações que se tem a nível pedagógicas mas

também financeira ou funcional ou de espaço. Espaço escolar, portanto numa perspetiva de todos nós sairmos a ganhar portanto a termos uma gestão de qualidade a passar resultados de qualidade. Porque eu acho que isso é essencial em qualquer Pólo Educativo, se calhar as coisas poderiam ser sim, eu acho que nessa linha de ideia devemos apostar sim em pessoas com formação, com certo à vontade a nível de conhecimento de alguns conceitos de gestão para podermos estar a prestar um trabalho muito melhor.

Entrevista gestora do Pólo Educativo de Lavadouro

1) 1.1) Nasci em Santa Catarina, em 19 de Abril de 1970 portanto tem 43 anos.

1.2) Fiz a minha formação na Praia, vim para Praia com 4 anos portanto a minha vida foi toda aqui na Cidade da Praia. Fiz a minha formação aqui na Praia.

1.3) O meu percurso escolar começou em 1977, estudei 1º ano depois até 9º ano. Depois do 9º ano fiz a formação, fui para o IP ali fiz a formação de professores. Depois de terminar o IP fiz o 12º ano fui completar em Portugal depois regresssei.

1.4) No mundo do trabalho foi em 1994 depois de fazer o estágio em Santa Catarina, depois do estágio comecei a trabalhar como professora. Trabalhei durante 5 anos, durante 5 anos trabalhei entre Assomada e Picos. Depois em 2000 viajei para Portugal onde fiquei lá 2 anos, depois fui para os EUA e fiquei lá 1 ano mas ali trabalhava num lar, trabalhei na fábrica depois regresssei em 2003 para Cabo Verde e continuei a trabalhar como professora estive 2 anos. Depois, de 2 anos trabalhei também em gestão, 2005 para 2007 fui gestora na escola do Bairro.

1.5) Em 1994, como professora.

1.6) É assim, no total trabalhei 9 anos porque tive 4 anos depois mais 2 anos fora de Cabo Verde, mais 2 anos como gestora na escola do Bairro. Sai de Cabo Verde tive 5 anos fora depois regresssei no ano passado 2012 desde 2012 estou aqui a exercer a função de gestora.

2) 2.1) É o relacionamento é bom, ótimo é claro que há algumas controvérsias, assim, mas não tenho nada de me queixar em relação aos colegas, são todos sensacionais.

2.2) É assim como já tinha trabalhado há 4 anos, depois viajei e quando voltei trabalhei 2 anos como professora depois fui para a gestão. Trabalhei 2 anos. Neste momento gestão estou a completar 3 anos.

2.3) Muito bem. Foi um acaso da vida. Porque gestora acho que ninguém quer ser porque eu aceitei para não ficar desempregada e não é uma tarefa fácil. Porque gerir uma escola é gerir sem dinheiro, é gerir conflito, portanto não fazia parte.

2.4) Como professora foi muito bom, fui aprendendo, fui ganhando experiência e ao longo de cada ano que eu trabalhava, no ano seguinte era sempre uma experiência nova a adquirir e cada vez afirmar nos que eu já tinha alcançado.

2.5) Não, na escola do Bairro de 2005 a 2007, 2 anos.

2.6) Ali não foi muito fácil porque eram roubos constantes na escola, o segurança noturno quase não estava de serviço. Então, constantemente tínhamos assaltos, eram portas que arrancavam ou janela, não foi muito fácil. Mas de uma maneira geral consegui dar a volta por isso, fiquei lá 2 anos também tive bom relacionamento com os professores.

3) 3.1) É administrar pobreza não é? Porque é administrar sem dinheiro porque nós viemos aqui não temos dinheiro, não temos parte do orçamento, tudo o que nós arrecadamos é dos pais. É 500\$00 da caixa escolar mais 500\$00 de segurança mais 20\$00 de matrícula não é? Portanto é aquele dinheiro que nós gerimos, se conseguirmos encontrar algo vai acrescentar sobre a caixa mas não é muito fácil administrar.

3.2) Os meios é apenas o edifício, professor e alunos o restante nós é que temos que ajudar à procurar.

3.3) Acho que até agora não foi muito fácil mas consegui, estou quase a terminar o ano letivo não tivemos assim grandes consequências, a não ser a água que não temos que esse causa um caos para resolver.

3.4) Não é, claro que não. Primeiro não temos água, porque se tivéssemos água o nosso horto escolar estava a funcionar, a nossa dieta alimentar seria

mais enriquecida não é? Então o sucesso dos alunos está dificultada porque muitos alunos vêm para a escola e não tomam o pequeno-almoço e vem a espera do pequeno-almoço, aquela refeição quente. Por isso se tivéssemos água a situação seria melhor.

3.5) Sim, conto com alguns, nem todos mas com alguns.

3.7) Participam com dinheiro. Temos o conselho do Pólo, sim.

3.8) Temos as nossas decisões e também cumprimos as ordens da delegação do ministério.

3.9) Trabalham e participam na gestão administrativa do Pólo.

3.10) Não claro que não. Não tem meios, há muitas coisas que ainda faltam por exemplo a água que não temos, depois temos alguns materiais precários, não temos vedação à volta da escola, temos necessidade de empregadas de limpeza que não temos que sirva para toda a escola, porque a escola é grande tem 112 alunos não chega mesmo.

3.11) Não, fazemos segundo administração do Pólo e também seguimos algumas diretrizes do ministério.

3.12) Não tem nenhum modelo.

3.13) Acho que sim porque é assim quase a maioria dos gestores não tem a formação. Eu não tenho formação, fiz o IP e tenho o 12º ano. Não tenho mínimo de informação, não tenho licenciatura nem nada. Então é claro que um gestor de Pólo deveria ser pessoa com formação para tal. Ai se calhar a coisa funcionava de maneira diferente.

3.14) Sim, temos formação contínua, fazemos sempre ao longo do ano que o ministério propõe.

3.15) Eu acho que o ministério da educação devia financiar uma parte da parte financeira seria mais fácil para o gestor trabalhar. Em termos pedagógicos também.

3.16) O objetivo é mesmo isso ter o sucesso, não só pessoal como social também.

3.17) Sim.

3.18) Também fazemos.

3.19) Gestores com formação e uma base sustentável para que a escola tivesse mais sucesso no futuro.

3.20) A mesma coisa que eu disse na pergunta 3.19 formação, gestores capacitados para trabalhar na escola para ser gestores.

3.21) Acho que sim, a voz deve ser sempre ativa.

3.22) A única coisa é formação para os gestores, capacitados e ter leis mesmo na gestão escolar.

Entrevista gestora do Pólo Educativo Nova Assembleia

1) 1.1) Eu nasci na Praia 1961.

1.2) Eu fiz o magistério primário em 1981/82 na Praia.

1.3) Como a gente começa, concorri e entrei para a docência logo após a formação. Foi tudo feito na Praia.

1.4) Como eu disse há pouco, fiz a minha formação entrei logo para a docência.

1.5) Função docente.

1.6) Há 30 anos.

2) 2.1) Sempre tive boa relação como colega e como gestora. Nunca tive problemas como professora nem agora como gestora.

2.2) Depois de 18 anos de docência.

2.3) Foi mero acaso. A gestão não é uma carreira, simplesmente pensam em alguém escolhem para ser. E eu vim para 2 anos e estou aqui há 13 anos.

2.4) Normal, como tudo funciona, com os anos fui avançando na carreira.

2.6) O dia-a-dia da gestão escolar nós temos que fazer o balanço do que a escola tem de maneira que é como gerir uma casa também vai-se gerir o Pólo.

3) 3.1) É gerir, é gerir pessoas, gerir os alunos, gerir os pais, gerir o que a escola tem quer material quer financeiro. Pôr a disposição dos professores e dos alunos aquilo que é necessário para o funcionamento do Pólo.

3.2) Os professores, o edifício e os materiais pedagógicos/didáticos.

3.3) Nós ficamos mais pela parte administrativa e financeira do que pela parte pedagógica.

3.4) Sim.

3.5) Com todos.

3.7) Sim, os pais vêm a escola dão a sua opinião, trabalham naquilo que é necessário participar. Estão presentes.

3.8) Há aquilo que nós temos que ter diretrizes da delegação ou do ministério, mas também a escola tem a sua parte onde com o seu plano de atividades, elabora e vai cumprindo aquilo que traçou.

3.9) Sim, nós trabalhamos todos juntos para o sucesso do Pólo.

3.10) O sucesso dos alunos depende deles mesmos e daquilo que os professores fazem na sala. Agora quanto a material didático/pedagógico isso a escola dispõe para satisfazer as necessidades.

3.11) A escola, o Pólo determina aquilo que tem para fazer. Mas, também tem que cumprir as diretrizes que vêm do ministério.

3.12) Participativa.

3.13) Eu penso que a realidade de cada escola e a realidade de cada região porque, somos diferentes embora é tudo escola mas, cada uma tem as suas particularidades.

3.14) Não.

3.15) Em termos financeiros nós trabalhamos com aquilo que nós conseguimos angariar dos pais e da nossa habilidade em angariar fundos, enquanto ao processo pedagógico da responsabilidade de cada elemento que está no Pólo.

3.16) Isso depende de cada professor da sua responsabilidade, como transmite e como anda na escola. Mas, penso que sim porque nós temos vendo que os nossos alunos têm tido sucesso mesmo depois de terem saído daqui.

3.17) Claro que eles sentem. Todos os professores para o seu sucesso têm de ter sucesso dos seus alunos. E para nós seria bom que nenhum ficasse para trás.

3.18) Sim, sempre.

3.19) A parte administrativa e financeira eu acho que devíamos ter um tesoureiro ou alguém com conhecimento para isto, para a gestão financeira. Quanto a pedagógica penso que todos nós estamos aptos para trabalhar para o sucesso dos alunos.

3.20) A responsabilidade é de todos não só dos professores, dos alunos, dos pais e encarregados de educação. Tudo o que está para a melhoria do

processo de ensino aprendizagem e os alunos sentirem interessados e, que o sucesso deles depende apenas deles.

3.21) Sim.

3.22) Sobre o Projeto Educativo que neste momento, está-se a falar que todas as escolas devem ter. Eu penso que dar formação do que é um Projeto Educativo? Como fazer? Como elaborar? Onde encontrar? Para podermos de fato ter aquilo que é esperado para o sucesso do funcionamento do Pólo.

Entrevista gestora Pólo Educativo Achada Grande Trás

1) 1.1) Eu nasci a 28 de Novembro de 1972 em São Salvador do Mundo, Picos Concelho de Santa Catarina.

1.2) Bom, eu fiz o IP e agora estou a fazer o complemento de licenciatura na área de Língua Portuguesa e Estudos Cabo-verdianos.

1.3) Bom, o início foi fácil mas até o 1º foi um pouco complicado porque eu, como sabe fui para jardim-de-infância antigo creche em Lisboa. Depois vim para Cabo Verde já a estudar o 1º ano, tive uma fase difícil onde não consegui adaptar facilmente mas já no ensino secundário, no liceu principalmente em 1988 quando eu estudava o 5º ano tive um problema familiar. Os meus pais separaram já tive uma grande dificuldade e parei de estudar.

1.4) Bom, tinha em 1991, tinha tido a minha filha não é? Ela estava com 6 meses, o pai dela trabalhava sozinho quando comecei a sentir necessidade de algumas coisas então foi aí que eu procurei o ministério da educação, procurei lá o emprego de professora e consegui.

1.5) Não eu era praticamente doméstica não trabalhava naquela altura.

1.6) Há 22 anos que eu trabalho.

2) 2.1) Bem, acho que mudou alguma coisa porque como colega temos boas relações mas já como gestora temos, boas relações mas há horas em que me sinto o líder do grupo já é diferente.

2.2) Depois de 18 anos.

2.3) Não, foi um acaso da vida profissional eu até a principio nem queria porque eu pensava que era muito complicado. Mas acabei por aceitar e foi uma experiência.

2.4) Não evoluiu quase nada. Eu como sabe em 1995 a 1998 eu fiz a 1ª fase da formação em exercício depois parei. Já em 2004 a 2006 fiz a 2ª parte da formação em exercício parei e só agora estou a fazer complemento em licenciatura mas só mudei de escalão duas vezes de 3A para 5C e de 5C para 7ª.

2.5) Não é a minha primeira experiência.

2.6) Olha, a primeira dificuldade é que eu sou gestora mas sinto dificuldade porque eu não sou formada em gestão mesmo. Sou uma professora, agora faço trabalho de gestora, então sinto algumas dificuldades.

3) 3.1) Bem, administrar um Pólo Educativo para mim é assegurar todas as vertentes, a vertente financeira, a pedagógica e a administrativa.

3.2) Poucos meios, a delegação entra com os recursos humanos que são os coordenadores pedagógicos e os professores. E os pais e encarregados de educação entram com os financeiros que são os 500\$00 anuais por aluno que pagam a contribuição para o enriquecimento da dieta alimentar dos alunos é com isso que eu giro o Pólo.

3.3) É equitativo porque se forem 10.000\$00 eu tenho que dividir por 10 meses e é equitativo mesmo, muita ginástica.

3.4) Não acho que são, porque a escola eu como gestora e os outros professores também muita das vezes temos que meter a mão nos nossos bolsos porque vemos a necessidade e o dinheiro não chega para isso, eu acho que os recursos são insuficientes.

3.5) Conto, conto de uma forma porque há professores com mais iniciativa, outros com menos iniciativa mas eu conto com todos.

3.7) Tem porque no Conselho do Pólo que é um órgão diretivo da escola temos pais e encarregados de educação que também tem dado o seu apoio na escola mas, a comunidade em si é um pouco distante da escola. já fizemos muitas atividades tais como, tarde de chá, os convívios, palestras para ver se aproximamos os pais da escola. Está melhorando mas, não como desejamos.

3.8) Não, tem acho que os Pólos são autônomos até certo ponto, porque todas as atividades que nós achamos de interesse para o desenvolvimento dos nossos alunos quer a gestora, quer os professores, quer a comunidade nós pedimos apoio e realizamos essas atividades e só damos o conhecimento à delegação mas não realizamos só as atividades que eles mandam, iniciativas da própria delegação e as nossas também.

3.9) Sim, em estreita colaboração até porque se um não funcionar o outro funciona deficiente.

3.10) Não, infelizmente não. A primeira coisa é que como professora ou como gestora as vezes eu fico muito triste. Porque nós queremos trabalhar como outras escolas e como outros professores mas não possuímos meios porque a nossa comunidade é uma comunidade carente as vezes para fazer fotocópia para todos os alunos, não temos condições de fazer isso. E até para fazer uma visita de estudo por exemplo ou uma aula ao ar livre custa e não temos meio e a escola não dispõe de um fundo para isso eu acho que não.

3.11) Não pela escola, a delegação é parceira porque dá algumas orientações mas é a escola quem faz e que define.

3.12) É uma gestão aberta sobretudo, em que todos os líderes da escola os professores a até os alunos tem voz e vez, os pais e encarregados de educação. Porque fazendo uma gestão aberta você consegue gerir, já se for uma gestão fechada não sei se seria capaz de gerir. A minha gestão é aberta, considero aberta.

3.13) Sim, considero a primeira coisa é a formação do pessoal na área de gestão esse seria um dos pontos importantes para a gestão.

3.14) Não, de vez em quando vamos um dia, dois dias, três dias mas há dois ou três anos que tivemos uma formação, já que não dão.

3.15) Bom, financeiramente eu acho que deve ser tudo como eu tinha dito no começo transparente. Agora há um modelo que fica muito bem porque o dinheiro é depositado no tesouro, a escola e o gestor só no início tem o acesso ao dinheiro depois de ter o acesso ao dinheiro reúne os professores faz a contabilidade e depois mandamos o dinheiro para o tesouro. O tesouro já é do estado não ficamos com o dinheiro, há escolas que requisitam fundo de maneiio mas no nosso caso não dá para requisitar o fundo de maneiio. É

só os 12.000\$00 e quando arranjamos três pessoas, uma pessoa que é responsável pela área das hortaliças, portanto pela dieta alimentar, outra que põe água e outra que nos vende peixe dão-no NIF e número de conta nós levamos e o tesouro deposita diretamente na conta deles. Eu acho, que assim é melhor. Em termos pedagógicos acho que falta mas coisas, mais visitas frequentes dos coordenadores até porque eu entendo, porque sei que no concelho da Praia temos coordenadores insuficientes e temos muitos Pólos. Mas eu acho que o ministério deveria criar melhores condições para colocar mais coordenadores que é para apoiar os professores porque os professores as vezes precisam e não são em 2 ou 3 aulas que se consegue dar um apoio pedagógico a altura.

3.16) Sim, até porque eu sempre brigo com os meus professores para tirarem 10 ou 20 minutos sobretudo para falar sobre a educação para a cidadania, eu acho que fazendo isso também costumo fazer debates com os alunos principalmente alunos do 6º ano de escolaridade eu acho que assim estou a contribuir.

3.17) Sim, estão satisfeitos, quer dizer não a 100% mas a 90% sim. Porque como eu disse o sucesso de ensino aprendizagem não depende só do professor. Existem crianças que têm muitos problemas familiares em casa, a maior parte deles são filhos de famílias monoparentais cujas mães são chefes de família. São vendedeiras que vão vender para o mercado de manhã e só voltam à noite as crianças ficam ao Deus dará. Então, eu acho que isso também afeta mas o que os professores puderem fazer estão a fazer. Mas, eu acho que também não ficam satisfeitos porque sempre vem cá queixar a situação de alguns alunos.

3.18) Facilito e ajudo, porque até busco parceiros, porque eu tenho por exemplo a comissão para os direitos humanos um parceiro, a ASA, centro cultural Brasil- Cabo Verde, enfim são pessoas. O centro de saúde, são os médicos. Que ganhamos visitas médicas, são pessoas que quando um professor chega cá e mostra necessidade como a gestora tem conhecimento vai lá solicitar as pessoas e as pessoas vem para a escola.

3.19) Bom, primeiro eu já estou quase de saída não é? Mas gostaria que tivesse um gestor de carreira, que é formado na gestão, e um gestor que tivesse um gestor adjunto. Porque os Pólos são dois eu tenho uma satélite

em São Tomé. As vezes eu não consigo dar conta do recado, São Tomé fica em falta porque não consigo ir todos os dias nem todas as semanas. Por isso eu acho que deve-se criar um gestor de carreira, um gestor adjunto, e dotá-lo de capacidade e mais meios para trabalhar. Ferramenta também de um computador, eu cá não tenho, tenho um computador que não funciona.

3.20) Bem, para a minha escola considero um ambiente escolar deve ser mudado. Eu acho que deve-se criar condições para que a escola fique uma escola atrativa em que todos os alunos gostem. Porque como sabe o ambiente não é convidativo, a pavimentação está uma parte com terra batida. Os alunos, não só os alunos, os professores mesmo, aquele pó na garganta (aquela terra) os alunos vão para casa sujos. Queremos pintar a parede, queremos estar limpos mas não temos condições porque não ajuda. Também algumas intervenções que gostaria que fossem feitas por exemplo casa de banho, a cozinha que fosse aberta, ampliada, que criasse um refeitório. Eu até sonharia com uma sala de informática porque como sabe hoje em dia está na moda as novas tecnologias. Uma sala também de recursos em que os alunos vão lá aprender porque os alunos tem talento para aprender a desenhar, para aprender a pintar e mais 2 blocos uma vez que a zona está a crescer.

3.21) Financeiro diria que nem tanto mas pedagógico teria. Até que eu sempre prefiro trabalhar cá porque essa é a minha comunidade, eu acho que a minha comunidade precisa neste momento eu estou a formar. Eu gostaria de todo o conhecimento adquirido depositado aqui na minha comunidade.

3.22) Bom, gostaria sim, gostaria de falar sobretudo como gestora por exemplo na educação inclusiva. Como sabe a educação, a palavra inclusiva inclui a todos, não deixar ninguém de fora. Mas as vezes não temos meios suficientes para considerarmos uma educação inclusiva. Principalmente as crianças com NEE ou que dessem formação na área visto que os professores não estão capacitados para lidar com estas crianças e é uma pena principalmente agora que é a fase final a hora da avaliação. Não saber como avaliar uma criança por exemplo estou a abrir um parentese de uma criança surda que vejo aflição da professora, a minha aflição também ao

tentar fazer a criança entender. Portanto eu acho que está parte deve ser vista. É tudo.

Entrevista gestora Pólo Educativo Bairro

1) 1.1) São Miguel, a 6 de Maio de 1976.

1.2) Fiz o IP na Praia, a minha primeira formação de base o IP na escola da Praia.

1.3) Bom, eu comecei a estudar no antigo ensino onde começamos a estudar do 1º ano até ao 4º ano, depois passávamos pelo ciclo preparatório que agora não existe depois fazíamos o ex 5º ano, passávamos para o 7º ano. Só que eu fiz os primeiros 4 anos de estudo quando eu cheguei ao 4º ano não podia continuar mais os estudos porque a localidade onde eu vivia, Calheta, não havia o ciclo ainda não tinham construído o ciclo. Então, como os meus pais não podia mandar-me para Praia, Tarrafal ou Assomada então fiquei sem continuar os estudos. Passei 3 anos na casa das irmãs a aprender a fazer bordados e renda e só depois de 3 anos quando fizeram o ciclo continuei os estudos. E claro tinha já a minha idade já estava um pouco avançada então quando fiz o ciclo já estava com 13/14 anos e já não podia entrar no liceu público então fiz na escola Padre Moniz, foi ali que eu fiz o ex 5º ano, antes era para fazer as disciplinas e depois vir fazer o exame na Praia. Eu vim fazer os exames consegui fazer 5 disciplinas no ano seguinte também não fui para a escola. Estudei em casa e fiz mais 3 disciplinas só ficou matemática. Então fiz a matemática no ano seguinte assim que eu terminei a matemática fui para o IP, fiz o teste de acesso passei e fui fazer a formação de professores.

1.4) Comecei a trabalhar em 2000, a trabalhar como professora.

1.5) A profissão de professora.

1.6) 13 anos.

2) 2.1) Bom, eu sempre digo aos meus colegas que sou uma colega. Não os trato como uma chefe, eu tento orientá-los, tento dar o máximo de mim para organizar o Pólo e sempre trato-os como colegas de trabalho não sinto-me superior, não sinto-me como uma chefe.

- 2.2) Este é o 2º ano que estou a trabalhar como gestora, há 11 anos.
- 2.3) Não constava dos meus planos, eu sempre quis dar aulas isto é dar aulas mas as crianças não no liceu mas no EBI. Sempre gostei de trabalhar com crianças isto foi um acaso mesmo.
- 2.4) Bom, como eu tinha-te dito eu estudei pelo ex 5º ano, fiz o IP e comecei a trabalhar e parei por uns tempos só que a trabalhar. Não continuei os estudos mas depois de alguns anos retomei fiz o 10º, 11º e 12º ano, depois fiz a licenciatura.
- 2.5) É a minha primeira experiência.
- 2.6) Bom, ser gestora é muito bom e muito gratificante, abre-te um novo horizonte e conheces outras realidades, só que a maior dificuldade. Só que quando estamos a trabalhar com recursos humanos é um bocado complicado porque o homem não é perfeito temos muitas imperfeições e muitas necessidades. Eu posso ter uma necessidade e a outra pessoa pode ter uma outra, então pode ser que o que eu faço pode não ser o que a outra pessoa espera e o fato disso pode deixar algumas lacunas mas não temos muitas dificuldades no trabalho.
- 3) 3.1) Para mim administrar um Pólo Educativo é tomar conta, é como se fosse a nossa casa. Na nossa casa temos que gerir o pouco que nós temos para que possamos dividi-la, para encontrarmos recursos para sobreviver. Como é que vamos formar cada vez melhor. Para mim é assim gestão de um Pólo é como gerir uma casa para o bem, para o melhor, para projeta-la e mostrar a sociedade e mostrar que vale a pena ter um filho a estudar ou uma criança aqui. Para mim é como gerir uma casa é procurar sempre o melhor, sempre o bem da comunidade educativa, é orientar, é organizar é ter tudo em ordem para mim é isso.
- 3.2) Bom nós não temos muitos meios só temos a escola, temos o corpo docente, recursos financeiros são escassos então não temos muitos meios. Nós temos recursos humanos e recursos materiais.
- 3.3) Acho que sim, até agora não tenho tido muitas dificuldades.
- 3.4) Acho que não, não são. Porque neste momento por exemplo estamos a precisar muito, de um guarda diurno não temos um guarda diurno e neste momento o ministério não está. Não sei, com o novo PCCS, ainda não estão a contratar pessoas como encarregados de limpeza, guardas pode ser que

mais tarde façam isso mas até ainda não. Então temos esta dificuldade porque se as crianças tiverem aqui um guarda diurno isso seria útil porque nos ia ajudar tanto na conservação do espaço quanto na organização dos alunos nos intervalos. Até mesmo para ajudar-nos com o horto com o espaço verde, e também devíamos ter recursos principalmente recursos financeiros precisamos de muitas coisas mesmo.

3.5) Conto com os professores, todos não há um ou dois, temos aqui 15 professores mas posso dizer que 90% ajuda na gestão do Pólo.

3.7) Sim, porque temos um conselho de Pólo que é constituído também por pais e encarregados de educação, também participam.

3.8) Nós cumprimos as ordens do ministério da educação mas também propomos. Fazemos o nosso plano anual de atividades e vamos propor a delegação, também é uma decisão que nós tomamos.

3.9) Temos que trabalhar mesmo em estreita colaboração porque o núcleo pedagógico é que vai coordenar a vertente pedagógica da escola, a direção do Pólo também está lá para dar a contribuição, todos estes órgãos juntos é que vão formar o todo para trabalhar para a escola ser cada vez melhor.

3.10) Gostaríamos de ter todos os meios mas infelizmente não, porque faltam-nos muita coisa não digo bagagem pedagógica mas bagagem financeira principalmente, manutenção das escolas para termos materiais didáticos suficientes para apoiarmos os alunos, isso precisamos mesmo.

3.11) A administração do Pólo como é que eu posso dizer? As diretrizes vêm do ministério da educação, temos que seguir as diretrizes que vem do ministério. Mas também nós propomos quando vamos às reuniões sempre propomos as nossas diretrizes, na elaboração de planos que achamos que pode ser melhor para a escola porque cada escola tem a sua realidade então é preciso adaptar-se a cada uma. Ao programa que vem do ministério mas também organizar de uma forma que possamos também dar a nossa contribuição para o bem da nossa escola.

3.12) Nós temos uma gestão democrática, aqui todos participam na tomada de decisão. O gestor não toma as decisões sozinha, temos que entrar sempre em acordo.

3.13) Eu acho que sim, considero que sim, temos de ter um modelo adequado ao nosso país para não fugirmos à realidade porque temos de

estar dentro da nossa realidade para não pensarmos em algo que não podemos ter, que não podemos fazer. Temos de estar dentro da nossa realidade.

3.14) Todos os anos no início do ano ou no final do ano letivo o ministério propõe formações para os gestores, estamos sempre em constante formações, há dias terminamos uma formação. Estamos sempre em constantes formações. E eu no meu caso a área que eu fiz de Ciências de Educação fiz a parte áreas de projeto. Então é uma área que tem muito a ver com a gestão ajuda muito.

3.15) Em termos financeiros eu acho que deve ter sempre uma pasta para contabilidade nós temos uma pasta de contabilidade. Temos também um livro de receitas que é de receitas e despesas, temos que ter tudo organizado, os recibos em dia tudo. E também eu acho é como por exemplo aqui o cheque da escola é assinada por 3 pessoas para ter legalidade nas coisas e também o nosso dinheiro vai para o tesouro. O tesouro é quem vai gerir nós só vamos assinar a ordem de pagamento ou fundo de maneo e tesouro manda o dinheiro. Em termos pedagógicos também deve ser feita de forma que os alunos tenham sucesso, para terem materiais à disposição. Para terem pelo menos, tentámos que os professores sejam capacitados, formados para terem maior bagagem para trabalharem com os alunos.

3.16) É o que nós tentamos fazer sempre, nós estamos sempre a acompanhar os nossos não só em termos pedagógicos mas também em termos da formação cívica. Propomos atividades como feiras, propomos também palestras para ajudar os alunos a ter uma formação de cidadania. Para formar de uma forma integral, formar o individuo para terem formação social, pessoal, a cidadania, o respeito tudo isso pretendemos fazer.

3.17) É claro, claro que sim.

3.18) Sim, fazemos isso facilitamos todas as atividades curriculares. Fazemos saídas, visitas de estudo para lugares distantes, nós não ficamos só dentro da escola. Saímos para vermos outras realidades, para compararmos com a nossa realidade. Para os alunos terem uma aprendizagem significativa, para os alunos estarem sempre em contato com o mundo que os rodeia, para estarem sempre atualizados para isso saímos fora também.

3.19) Eu gostaria que tivéssemos aqui como eu já tinha dito antes um guarda diurno. Gostaríamos que a escola tivesse mais recursos, tivéssemos por exemplo qualquer coisa que oferecesse recursos à escola porque não temos uma fotocopiadora ajudaria e muito. Se tivéssemos algo que ajudasse a escola a expandir mais em termos financeiros para podermos dar mais resposta ao que se espera.

3.20) Eu acho que o ministério deveria apostar para fazer um programa de manutenção das escolas todos os anos no final do ano o ministério deveria andar em cada escola para ver como é que está. Como é que as escolas estão? Para poder fazer um programa de manutenção porque as escolas precisa, ter o mínimo de manutenção se tivermos uma escola e deixarmos a escola como está passa algum tempo ela vai degradando, mas se todos os anos fizermos uma reparação aqui uma reparação ali, talvez as escolas não fiquem assim tão degradadas. Eu proponho que seja feito um programa de manutenção das escolas para garantir melhor sucesso.

3.21) Eu acho que sim principalmente a nível pedagógico que o que nós almejamos é que os nossos alunos tenham sucesso e temos que criar condições necessárias para que possam chegar lá. Então é bom que pesquisemos, que estudemos, que analisemos coisas que passam no nosso dia-a-dia, contato com coisas que vão nos ajudar a ter maior capacidade pedagógica para ajudarmos os nossos alunos. Para criarmos um acerto pedagógico para nós que precisamos transmitir para os alunos.

3.22) Eu sou nova na gestão mas é uma coisa que eu faço com bastante facilidade. Antes eu achava a gestão como uma coisa, um bicho-de-sete-cabeças mas agora não. Chegando aqui posso dizer que a gestão é uma coisa é um trabalho normal é uma coisa que podes fazer sem nenhuma dificuldade basta que tenhas tudo organizado. Tens de te organizar porque se organizares não farás um bom trabalho. Peço a todos os gestores que organizem, se organizarem farão um bom trabalho.

Entrevista gestora Pólo Educativo de Paiol

1) 1.1) Nasci a 4 de Novembro de 1984.

1.2) IP, Bacharel.

1.3) Foi tranquilo, no interior da ilha de Santiago, mais concretamente Pico Leão e foi um ano bom.

1.4) Logo depois de completar 12º ano, concorri para o Contato CV mais conhecido por PT, fiquei a trabalhar durante 5 anos no Contato CV.

1.5) Como operadora de Telemarketing, 2005.

1.6) Há 4 anos.

2) 2.1) Relacionamento até que é bom, porque sempre procuramos levar na base da amizade, da compreensão e também partilhar sempre. Fazer uma gestão participativa onde todos podem contribuir. Assim, fazendo senti-los importantes para a escola e para uma boa gestão, para um bom proveito e é um relacionamento muito bom.

2.2) Depois de 2 anos.

2.3) Foi um acaso. Pelo menos tão cedo não. Não esperava tão cedo. Mas, como trabalhava no interior e queria vir trabalhar na Praia a única opção, única oferta, foi aceitar a gestão e aceitei como um desafio.

2.4) Em termos da carreira nenhuma. Ainda nenhuma evolução. O ganho é mais em termos pessoais, teve grandes ganhos. Mas, na prática em termos de evolução da carreira não, ainda não.

2.5) É a primeira experiência.

2.6) As dificuldades são principalmente no 1º ano, as dificuldades são maiores porque, não tinha nenhuma formação nesta área, na gestão escolar. Se bem que no IP recebemos aquela formação mas é apenas um cheirinho do que é a gestão. Mas, encarando com a realidade tive muitas dificuldades mas sempre tive perto de outros gestores perguntando, pedindo apoio também sempre e, consegui ultrapassar.

3) 3.1) Primeiro é querer trabalhar para a educação, querer fazer alguma coisa para melhorar o sistema educativo, melhorar a educação. Ver onde e como juntar a comunidade educativa de uma forma a trazer ganhos.

3.2) A escola, os professores e os alunos é só.

3.3) Sim.

3.4) Não, porque se tivesse outros tipos de apoios pelo menos com o financiamento de projetos que diretamente, que é uma garantia trazia uma certa dinâmica para a escola. Mas, com esses meios dificulta muito se a escola quiser fazer alguma atividade.

3.5) Sim, todos.

3.7) Tem, primeiro com a contribuição que fazem e depois sempre na reunião dos pais recolhemos subsídios, propostas, alguns dão opiniões que procuramos levar em conta de maneira que eles percebem que foi o que eles disseram que estamos a validar. E também com as visitas periódicas tudo isso ajuda a fazer uma boa gestão.

3.8) Não, tem algum poder por exemplo, nas atividades, podemos realizar atividades. Para além de atividades educativas podemos também propor à delegação algumas coisas que queremos fazer e isso normalmente se for uma coisa que é boa sempre eles dão um parecer positivo.

3.9) Sim, em estreita colaboração e a direção tem que estar sempre junto para tomar algumas decisões. E o núcleo tem de fazer a elaboração de prova, aprovar as provas, fazer a planificação, produção de trabalhos didáticos, materiais didáticos e é isso.

3.10) Meios necessários não, mas procuramos chegar perto, procurando apoios sempre para garantir que atinja o máximo de sucesso.

3.11) A administração do Pólo faz-se pela delegação que estabelece os critérios. Agora dentro da escola cabe agora a escola se tiver alguma coisa a alterar ou propor a delegação. Sempre em concertação com a delegação.

3.12) É a participativa.

3.13) Necessário um modelo de gestão acho que dentro mesmo do país temos realidades diferentes, acho que se tivesse modelo de gestão já limitaria muitas coisas.

3.14) Sim, programa de formação continua. Programa de formação continua em que sempre no início do ano recebemos a formação, normalmente 4 a 5 dias depois conforme a necessidade vai surgindo formações.

3.15) Primeiramente deve ser clara, em termos financeiros, em termos pedagógicos é sempre procurar, sempre estar à procura principalmente de apoio dos mais experientes para enriquecer o que já é proposto e em termos

financeiros sempre é procurar, ter o apoio dos mais experientes e procurar também ler muito, principalmente os manuais de formação de gestão e procurar estar sempre em contato com a delegação para poder ter tudo em dia.

3.16) Sim, na promoção de atividades não letivas, temos também a escola pode propor ofertas educativas que ajudam na sua formação pessoal e social e também temos o estudo acompanhado que sempre apoiamos os professores para uma certa flexibilidade para ajudar os alunos para que tenham sucesso.

3.17) Sim.

3.18) Sim, sempre toda a contribuição necessária para as atividades sempre tem o meu apoio.

3.19) Primeiro acho que mais apoio, mais presença da delegação por exemplo para fazerem os professores sentirem porque a escola precisa sentir uma certa presença, para sentir que fazem parte da delegação. Porque aqui como fica um bocadinho afastado é considerado zona periférica, temos as escolas preferenciais, então os professores sentem um bocadinho abandonados, então isso ajudaria de uma certa forma.

3.20) Acho que uma coisa que deveria ser melhorada era escolher os gestores antes, com um acerta antecedência dar-lhes formação. Não aquela formação continua depois de começar para começar a formação mas sim, uma formação antes e depois só no ano seguinte agora fazer aquela formação continua enquanto está a desempenhar a função.

3.21) Sim, sempre.

3.22) Não.

Entrevista gestora Pólo Educativo de Terra Branca

- 1) 1.1) Nasci na cidade da Praia a 31 de Julho.
- 1.2) Fiz a minha formação no IP.
- 1.3) Para mim foi bom, nasci de uma família pobre, mas nunca deixaram de dar-me tudo o que eu precisasse.
- 1.4) Fiz teste para professora, com 5º ano dos liceus, mas com algumas disciplinas para completar. Depois fui chamada para trabalhar em Belém.
- 1.5) Comecei a trabalhar no dia 15 de Outubro de 1993, como professora.
- 1.6) Já estou a exercer esta profissão há 20 anos.
- 2) 2.1) Temos um relacionamento de companheirismo.
- 2.2) Fui nomeado como gestora do Pólo depois de 17 anos de serviços.
- 2.3) Nunca pensei nesse cargo, sempre dizia que é muito cansativo, foi um acaso, como na vida temos de aceitar desafios, então aceitei.
- 2.4) Foi bom, porque sempre cumpri com as minhas obrigações, evoluiu bastante e para melhor.
- 2.5) Foi a minha primeira experiência.
- 2.6) Tive várias dificuldades, mas como gosto de perguntar. Peço ajuda aos professores com experiências e outros gestores com mais anos de serviços.
- 3) 3.1) Para mim a administração de um Pólo Educativo é planificação, organização, supervisão, avaliação e tomada de decisões e resolução de problemas.
- 3.2) Os meios à disposição do Pólo são: recursos humanos, materiais e financeiros (contribuição dos pais).
- 3.3) Consigo de acordo com o que eu tenho, nunca ultrapassá-lo.
- 3.4) Não são suficientes, a escola é que tem de procurar outras vias para conseguir satisfazer as necessidades do Pólo.
- 3.5) Conto. E tenho de contar com o apoio de todos os meus professores para que a gestão seja de qualidade.
- 3.6) Sim, é o pilar de uma boa gestão escolar.
- 3.7) Têm através de associação dos pais e encarregados de educação e conselho do Pólo.
- 3.8) A escola tem esse poder, porque quem elabora planos de atividades e a própria escola, de acordo com o que a escola pretende realizar durante o ano letivo.

- 3.9) Todos esses elementos têm um poder de decisão de acordo com o grupo em que está inserido. E colaboram uns com os outros.
- 3.10) Sim. Tenho salas, carteiras, um bom professor, um ambiente agradável, o bom apoio pedagógico. O resto procura-se.
- 3.11) A administração do Pólo faz-se segundo um critério estabelecido pelo conselho e direção do Pólo com o apoio da delegação.
- 3.12) É uma gestão participativa.
- 3.13) Sim, porque cada país tem a sua realidade. Não vamos adotar um modelo de gestão que não vai de acordo com a nossa realidade.
- 3.14) Fazemos várias formações e vamos começar uma outra a partir do dia 1 a 14 de Agosto.
- 3.15) Em termos financeiros deve ser claro e transparente. Pedagógica mais humildade, mais responsabilidade e mais apoio aos professores.
- 3.16) Sim, consigo através da equipa pedagógica e formação, palestras na escola.
- 3.17) Estão, não vou dizer 100% mas há os que trabalham bem, é claro que esses professores estão satisfeitos com os resultados dos seus alunos.
- 3.18) Sim, sou a primeira a apoiar e a participar.
- 3.19) Sugiro mais participação dos professores.
- 3.20) Mais apoio da equipa pedagógica da Delegação da Praia.
- 3.21) Sim, eu é que giro a escola, a nível financeiro e pedagógico, tenho que ter uma voz ativa.

Entrevista gestora Pólo Educativo Safende

- 1) 1.1) Maria Segunda de Pina Costa Cardoso, nasci no Tarrafal a 3 de Dezembro de 1963.
- 1.2) A minha formação de base e o Instituto Pedagógico, fiz na ASA.
- 1.3) Muito interessante para mim apesar de ser no concelho de Santa Cruz, iniciei numa zona com o nome de Achada Ponta depois fiz a transferência, fiz a permuta com uma outra pessoa logo no mesmo ano. Então, fiquei mesmo no concelho de Santa Cruz mas na zona de Montenegro e lá eu fiz os estudos naquela zona.

1.4) Para mim foi muito difícil ingressar no mundo do trabalho. Na altura tinha apenas o 8º ano que é o 4º ano antigo. Fiquei a procura então fiz uma formação de contabilidade fui uma das melhores daquela turma ali fui escolhida para trabalhar. Mas, só que o lugar onde fui colocada eu não gostava de estar lá e eu não gostava nada daquele trabalho. Então sai logo de imediato, com três meses apenas porque coisas pessoais. Fiquei mais seis meses sem trabalhar, depois eu fui aguentar uma fêria ali na papelaria central na Fazenda e lá gostaram do meu trabalho. Foi a partir daí que entrei no mundo do trabalho, lá gostaram, deram-me uma oportunidade para trabalhar com uma outra pessoa porque era apenas para aguentar uma fêria. Então, a partir daí eu fiz o teste para o IP. Fiz por duas vezes para conseguir, fiz uma vez, eu era candidata da Praia eles não me selecionaram porque já estava cheia e para o próximo ano fiz e concorri para Santa Cruz ali tinha vaga então consegui. Todos os anos que eu fiz o teste consegui o teste mas não consegui a vaga.

1.5) Foi em 1998, mas parei por algumas vezes, mas como professora entrei em 2004.

1.6) Há 9 anos.

2) 2.1) Tenho uma boa relação com eles, acredito que sim porque sempre sinto-me colega. Eles também me respeitam sinto à vontade com eles acho que estou bem.

2.2) Depois de 8 anos, este ano é o meu 1º ano como gestora.

2.3) Foi acaso da vida profissional. Para dizer a verdade nem tenho uma formação, porque no IP damos apenas um cheirinho e esse cheirinho não é suficiente, acredito que não.

2.4) A minha carreira foi bem evoluída porque aprendi. No primeiro ano era normal. Mas, no 2º ano comecei a ver o que eu não tinha feito no 1º ano e tentei inovar as coisas. Então aí comecei a evoluir de uma forma eu acho muito mais interessante.

2.5) Esta é a minha primeira experiência.

2.6) As dificuldades são várias. Primeiro ponto, aqui eu não tenho nenhum computador para trabalhar é uma dificuldade grande. Também as instituições ou os parceiros não estão a ser fácil porque já procurei por vários lugares, a procura de um computador e não consegui ainda. Então,

ali tenho algumas dificuldades, também outra dificuldade é a comunidade. A comunidade é pobre, não contribui muito com a caixa escolar, então temos a dificuldade de concertar algumas coisas. Já sabe a escola é da comunidade. Ali dão a catequese estragam e eu ando atrás dos catequistas, são crianças que vem mesmo que não seja hora de catequese. As vezes há muito que reparar e eu não tenho condições, a escola não tem condições para reparar tanto, então é ir pedir apoio aos pais ou a alguém amigo que sabe consertar uma porta para consertar. Que sabe fazer alguma coisa para ajudar, então ali é que está a dificuldade em relação aos professores, colegas não sinto dificuldade.

3) 3.1) Administrar um Pólo é uma responsabilidade bem grande porque, ter os alunos, ter os professores, os pais e a comunidade na mão, na escola e também está agora a situação que o ministério da educação. Temos que dar tudo, tudo mesmo porque já sabemos que estamos a trabalhar com o património Estado, mas a comunidade em si é que não ajuda muito. Então é um exercício um pouco complicado.

3.2) O meio são a escola, os alunos e os professores os outros é para desenrascar, correr atrás não temos outro meio.

3.3) Acredito que sim, porque faço tudo de uma forma para que todos sintam bem. Porque tenho uma escola no Alto Safende onde eu vou lá duas vezes por semana mas eu ando sempre a perguntar aos professores o que sentem falta, do que mais precisam para que possa igualar aqui. Porque aqui eu estou todos os dias, mas lá não, eu vou duas vezes por semana então eu tento fazer isso, espero que consiga.

3.4) Não, realmente não são. Precisamos de muita coisa. Porque a escola exige e então o meio, precisamos trabalhar muito.

3.5) Sim, totalmente.

3.7) Alguns muito pouco, muito pouquinho são os pais que participam. Porque há quem nos ajuda com organização das crianças, vêm aqui saber da situação. Eu acho que estes ajudam, ajudam por um motivo muito simples, não é preciso dar dinheiro para ajudar, mas a conversa chegar aqui perto, saber da situação dos filhos, aqui ajuda.

3.8) Temos sim, porque as vezes saímos atrás para fazer uma palestra, para fazermos uma consulta médica. Por exemplo fiz há dias uma consulta.

Então aqui, temos essa decisão para fazer isso, não temos poder total, temos que cumprir rigorosamente o que o ministério nos diz. Mas se tivermos uma necessidade ou tivermos algum parceiro que nos ajuda a fazer outra coisa temos essa autonomia. Agora é só comunicar que estamos a fazer tal para que tenham conhecimento de tal depois fazer.

3.9) Trabalham sim, na minha escola todos trabalham.

3.10) Não, não temos. Infelizmente não temos.

3.11) Não, fazemos a administração de acordo com o conselho de Pólo, direção, o núcleo. Já a delegação fazemos sim. O que temos de cumprir com a delegação. Mas a nossa direção tem grande potencialidade, tem o núcleo, a direção e o conselho do Pólo.

3.12) Pela primeira vez não tenho nenhum modelo muito interessante. No conselho do Pólo Educativo fizemos um pequeno esboço do que é que vamos fazer durante esse ano. Utilizamos o nosso critério, fizemos o nosso plano de atividades depois de elaborarmos tudo isso então vamos executar um a um o que traçamos.

3.13) Eu acho que não do nosso país mas, da nossa comunidade, porque é a comunidade que está afetada. O país é grande para ser abordado, sem a escola estar inserida nessa comunidade. Depende da condição ou da situação da comunidade que vamos tentar organizar as coisas e fazer uma adoção ao modelo que temos.

3.14) Existe sim. Por exemplo na delegação, eu não tenho uma formação posso dizer consistente mas ao longo do ano fizemos encontros, tivemos vários encontros. Então ali cada dia que vamos ter uma pequena formação. É muito pouco mas da para ajudar na gestão.

3.15) Como professora em diria que a gestão na escola deve em 1º lugar ser para pessoas que já tem uma formação. Formou para tal, agora financeiro e muito complicado porque não temos o financiamento. A escola não tem recursos, é muito pouco 520\$00 que dão da matrícula, temos da caixa escolar para reforçar a cantina. Então é correr atrás de parceiros enfim muitas coisas. Agora pedagogicamente é ter a capacidade de falar com os alunos, de criar muita amizade com eles, saber como falar e como lidar com os alunos, os professores. Porque também são gentes e tem as suas diferenças é saber falar não impingir se não, não consegue.

3.16) Acho que sim. Porque falando no ponto anterior e isso é saber falar com os alunos, procurar ter nas mãos, criar atividades que eles gostem por exemplo fazer trabalhos de expressão plástica, mas que não na hora de aula, dar em outro horário para que os alunos, dar horário diferente para aula de educação física estar sempre perto e também tentar conhecer cada aluno que temos na mão porque não consegue saber a dificuldade ou a necessidade que o aluno tem. Porque as vezes nem todos apresentam as necessidades que conseguimos ver logo à primeira.

3.17) Bom, é claro que nem todos os professores, não estou a falar para eles, mas nem todos os professores ficam satisfeitos, porque acham que os alunos deviam aprender um pouco mais. Ou ainda eles mesmos dizem “para o próximo ano vou fazer isso, vou fazer aquilo para que os meus alunos consigam atingir um patamar diferente”. Porque por exemplo eu tinha uma professora aqui que todos os dias ela dizia “ ai meu Deus, ontem dei uma aula e tal mas alguns alunos não conseguiram atingir os objetivos, amanhã vou fazer uma aula diferente com o mesmo conteúdo para ver se eles alcançam”. Então, eu acredito que nem todos há professores muito preocupados mesmo com os alunos, mas também há outros que são bastante relaxados, acho que já são mais praticados enfim cada pessoa é diferente.

3.18) Facilito, as vezes temos que sair na rua temos que levar os alunos para um sítio, fazer visitas de estudos eles acompanham-nos, os que têm transporte levam de transporte porque os pais dos alunos não têm condições para pagar o transporte facilitam sim (professores).

3.19) Na minha escola eu preciso de outra pessoa aqui na secretaria, também que o ministério da educação esteja mais atento porque as vezes há muita falta de condições na escola. Então, ali é que está eles é que são administradores das escolas, devem ter a capacidade suficiente de organizar e ver cada escola que necessidade que tem. Porque as vezes nos deixam aqui abandonados e ficamos sem rumo. Então aqui não há um bom sucesso, um bom melhoramento, eu acho que eles devem ficar mais preparado. O ministério da educação é umas das causas que temos. Temos que ter uma educação de qualidade, para que Cabo Verde torne um Cabo Verde que

queremos e não o que temos agora. Pelo menos até 2015-2020 eu acho que devem ter melhores condições na gestão, na escola.

3.20) Em princípio é ter pessoas formadas para a gestão, e depois ter equipamentos mesmo necessários para dar uma aula, não só o que fazemos em casa ou com os alunos, porque nós fazemos. Por exemplo nós aqui temos os buco dental já não tem língua, já não tem escova, eu já pedi mas até ainda não tenho. Então, como é que o professor vai trabalhar a higiene bucal, então a escola tem que estar bem equipada, em princípio bem equipada e ter um profissional mesmo da área da gestão eu acho que isso facilita muito.

3.21) Sim, acho que sim. Agora vamos lá a ver o que é que sai. Acho que devemos ter esta voz ativa porque a s vezes falamos, falamos mesmo em casa. Falamos com as crianças não estão nem ai, principalmente com a mãe. Agora quando chega o pai dá uma mão na mesa ai sim os alunos ou as crianças para e ouvem, na escola também acho que sim. Acho que tem esta voz ativa mas não assim que se aperceba nomeadamente uma voz ativa.

3.22) Que o ministério da educação pense muito bem antes de colocar um gestor ou uma gestora porque não é só convidar é saber se está pessoa quer ser gestora ou gestor para tirar também pessoas que já tem esta formação para dar esse cargo seria muito bom, eu acho que sim. Os que não são gestores estão aprendendo todos os dias, mas com o decorrer do tempo vão saindo. E outra que vem não tem essa formação é para tentar de novo, mas se cada escola tem um gestor ou uma gestora formada na área eu acho que da melhor resultado, acredito que sim.

Entrevista gestora Pólo Educativo Várzea

- 1) 1.1) Nasci em São Vicente, em Novembro de 1986.
- 1.2) Até agora tenho o IP em São Vicente.
- 1.3) Foi bom, foi uma experiência única comecei a trabalhar na ilha Brava estive 3 anos ai a trabalhar como professora.
- 1.4) Terminei a formação em 2007, depois abriram as vagas para concurso de professores e dai concorri, entrei para o ensino básico e comecei a dar aulas na ilha Brava.
- 1.5) 2008 Para professora de EBI.
- 1.6) Este é o 6º ano.
- 2) 2.1) Assim, enquanto professora o relacionamento sempre foi bom não tenho tido problemas com colegas, sempre soube gerir as coisas, as amizades profissionalmente. Enquanto gestora também não tenho tido problemas só que uma vez a frente de qualquer instituição a pessoa já não pode agradar a “gregos e a troianos” há sempre um grupinho que dificulta as coisas mas nada gritante.
- 2.2) Depois do meu 3º ano letivo fui nomeada gestora e já estou a caminhar para o 3º ano letivo como gestora.
- 2.3) Não, sempre sonhei chegar alto, mais alto, sempre quis dar salto acima mas não pensei que era tão cedo. Para começar logo na gestão que é uma experiência única, aprende-se muito.
- 2.4) Não claro, sempre houve, acho que houve desempenho posso dizer máximo até porque para estar na gestão há sempre critérios então, sempre esforcei como professora, sempre fiz, acho que fiz um bom trabalho com as crianças dedico-me a minha profissão dai acho que consegui pular para a gestão.
- 2.5) Não, sempre fiz a gestão aqui na escola da Várzea e ainda estou cá.
- 2.6) Assim, é que as vezes nem sempre os pais fazem os seus papéis então, só na escola o professor não consegue. As vezes fazemos a nossa parte na escola mas os pais tem que fazer a parte deles. Então, os pais não trabalham com a criança em casa, educação, o saber estar, o saber fazer. Fica difícil para o professor mas, tentamos sempre algo melhor para a criança independentemente de os pais ajudam ou não mas garanto que não é fácil só na escola.

3) 3.1) Para mim a administração de um Pólo é administrar tudo, desde recursos humanos, financeiros, pedagógicos enfim é gerir tudo, é fazer tudo. Gerir Pólo é ser médico, é ser pedreiro, é ser carpinteiro é ser tudo porque aparece por exemplo uma torneira eu tenho que perceber minimamente ou então tenho que procurar perceber minimamente para garantir o funcionamento na escola tudo o que passa na escola passa pelo gestor. O gestor tem que estar a frente perceber minimamente para poder ver o que pode fazer. Então, gerir um Pólo é completo tem de perceber minimamente as coisas.

3.2) Meios financeiros num Pólo funciona principalmente da cantina escolar, a criança paga 520\$00 anualmente é daí que temos os meios para ajudar a cantina, ajudar a reforçar alimentação e os 20\$00 é para por exemplo, para uma fechadura, uma torneira, ajudar a pagar mas sempre temos parceiros que nos ajudam. Por exemplo a escola da Várzea tem como parceiros as Forças Armadas, não financeiramente que nos ajuda mas sempre que precisamos de algum por exemplo carpinteiro, de algum médico se solicitarmos teremos ajuda.

3.3) É assim, é claro que tem que se ter equilíbrio se não, não há gestão.

3.4) Mais ou menos, suficiente não sei.

3.5) Conto sim, todos não digo mas a maioria dos professores eu conto com a ajuda deles. Até porque uma escola sem professores não existe pode ser gestor à frente mas tem de ter ajuda dos professores mais os padrinhos da escola.

3.7) Nem por isso, temos alguns pais que participam nas atividades escolares mas na gestão difícil. Mas a participação dos pais aqui na escola é muito pouco, principalmente aqui na escola da Várzea a participação é pouca.

3.8) Não, é assim temos e não temos ao mesmo tempo porque temos sempre de comunicar, temos de comunicar. Não fazemos só o que o ministério solicitar ou pedir mas também nós comunicamos quando temos uma atividade, ou alguma decisão comunicamos à delegação que trabalha diretamente com as escolas e fazemos o resto. Mas, temos sempre de dar conhecimento à delegação escolar, não fazemos nada por querer fazer.

3.9) É assim, trabalhamos em estreita colaboração, temos o núcleo pedagógico que trabalhamos sempre unânimes, temos o conselho do Pólo eu confesso que não tem funcionado muito bem na escola mas temos estado a trabalhar sempre em colaboração com todos.

3.10) Dos alunos digo que quase todos na totalidade não digo mas não tenho tido muita reclamação temos solicitado a presença do coordenador, do ministério da educação ou de recursos, sala de recursos por exemplo que nos ajuda com crianças com NEE. Temos solicitado e temos tido feedback.

3.11) Sim, sempre temos ficha a seguir, temos alguns pontos a seguir, mas também temos os nossos pontos, a nossa decisão que as vezes podemos encaixar com o programa do ministério da educação.

3.12) Sempre fazemos gestão participativa, damos a conhecer a comunidade as nossas decisões, a nossa gestão, a forma de gerir a escola. Também trabalho junto com os meus professores, temos tido sempre gestão participativa. Sempre dar conhecimento às outras pessoas mas principalmente os professores da escola trabalhamos sempre juntos.

3.13) As vezes é preciso centrar na realidade, mas nem sempre acontece.

3.14) Há sim, por acaso sempre temos tido formações na gestão, temos tido formações nas áreas financeiras, nas áreas pedagógicas e não só. Sempre temos tido formação para garantir melhor desempenho do gestor.

3.15) Assim, sempre temos como é que se diz? Temos tido orientações da delegação, do ministério da educação e também juntamente com os coordenadores e também mesmo autoformação ajuda-nos a levar adiante a gestão porque as vezes saímos da sala de aula vimos para a gestão aprendendo. Cada dia vai-se aprendendo com a ajuda da delegação, dos coordenadores e também da auto formação.

3.16) Acho que sim porque solicitamos sempre apoio também sempre que há necessidade fazemos palestra na escola temos deslocado com as nossas crianças mesmo que seja atividade da delegação do ministério. Mas sempre fazemos de tudo para deslocarmos com as nossas crianças. Ainda há dias tivemos na marcha de luta contra o trabalho infantil, abuso sexual. Sempre fazemos chegar às nossas crianças as informações.

3.17) Eu acho que si não temos tido reclamações fazemos de tudo como já tinha dito no inicio as vezes somente na escola, é preciso os pais

colaborarem mas, mesmo tendo está dificuldade dos pais na escola, nem todos, mas mesmo com estas dificuldades estamos indo. Os professores estão contentes com os resultados não temos tido reclamações.

3.18) Obvio, sempre tenho feito isto. Ainda há dias na semana passada na 5ª feira, as salas do 3º ano foram para a Barragem a fim de consolidar matérias de Ciências Integradas. Então, sempre que houver necessidade, ou os professores solicitarem ou a escola sempre fazemos de tudo para que os alunos progridam.

3.19) Talvez a participação dos pais na escola, melhor participação, a nível financeiro também eu acho que é preciso, também maior presença do coordenador na nossa escola. Mas, sabemos também que tem tido muito trabalho mas é sempre bom ter a presença do coordenador para orientar não só os professores mas também a escola no geral.

3.20) Continuo a decalcar na participação dos pais na escola para seguir os alunos, falo isso porque eu tenho a minha filha no 4º ano as vezes se chegar em casa e não vejo o caderno ela pode ir para a escola sem fazer o trabalho de casa. Mas, no entanto é uma aluna de muito bom, então é preciso a participação dos pais juntamente com os professores para podermos progredir com os nossos alunos.

3.21) É claro, devemos ter sempre voz ativa, sempre temos de estar a frente para que possamos conseguir alguma coisa a nível financeiro e principalmente pedagógico que é o mais importante temos de estar sempre à frente.

3.22) Por enquanto acho que não mas há sempre.

Entrevista gestora Pólo de Achada São Filipe

1.1. 05/04/2013 – Loura conselho de Santa cruz

1.2. Fiz os meus estudos na escola de formação dos professores, Instituto Pedagógico na Cidade da praia em 1992

1.3. Em 1980 iniciei os meus estudos primários no ano lectivo 1980-1981 na localidade de loura.

1.4. Fiz os meus estudos primários de 1980 a 1984, ingressei nos estudos ... Ex- Ciclo preparatório de 1984-1986, na escola de Calabaceira.

1.5. Estudei no Liceu Domingos Ramos onde completei o Ex-3º ano do Curso geral

1.6. Comecei a trabalhar no ano de 1994, como professora aos 19 anos.

2) 2.1. De um modo geral á pouca diferença. Trabalho aqui à 18 anos, como colega de profissão relacionamos muito bem e após ter assumido o cargo de gestora, continuamos. Na mesma linha, tendo em conta a função de um Líder em que o tratamento deve ser um pouco diferente.

2.2 De 1994 a 2003 trabalhei como professora

2003 a 2006 (Agosto) trabalhei como pessoal administrativo

De 2006 a 2013 como gestora deste Pólo educativo nº I- escola Júlia Costa de Achada são Filipe.

2.3. Não constava no meu plano, foi um convite feito pelo então delegado, depois de ter prestado os três anos de serviço administrativo

2.4. Em 1994/95 trabalhei na escola de Renque Purga no Concelho de Santa Cruz com os alunos do 5º

- No ano lectivo 1995/96 foi transferida para esta escola – Pólo Educativo nº I de Achada Júlia Costa e trabalhei até 2003. Neste mesmo ano descobri que tenho um problema de garganta e fiquei na secretaria durante três anos e em 2006 foi nomeada como gestora até este momento**

2.5. Não foi a minha primeira experiencia que já durou 7 anos

2.6. Dificuldades: A escola tem poucos recursos financeiros e materiais, há um défice na participação dos pais no processo educativo, há problemas de comportamento dos alunos (um grupinho) mas que há necessidade de melhorar.

3. Administração de Pólos

3.1. A administração de um pólo é a arte de realizar funções e tarefas organizativas, tendo em conta as relações humanas, comunicações, tomada de decisões, resolução de problemas..(...).

Isto é um conjunto de processos de direcção, planificação, organização, supervisão, avaliação que inclui gestão de recursos humanos, materiais, financeiros e tempo.

3.2. Meios materiais, meios financeiros, recursos humanos e o tempo.

3.3. Na medida do possível.

3.4. Os meios nunca são suficientes, mas constitui sempre um desafio, procurar junto de outros parceiros para que possa funcionar com mínimas condições.

3.5. Conto com o apoio dos professores, encarregadas de limpeza, pais encarregados de educação, toda comunidade educativa. Considero que apesar das dificuldades, temos uma gestão participada.

3.6. Com certeza!

3.7. Claro. Os pais contribuem com 50\$00 mensais para o enriquecimento da dieta alimentar o que resulta numa quantia de 500\$00 anual. Ainda os pais colaboram para a promover segurança na escola.

3.9. O gestor deve trabalhar em estreita colaboração com todos os órgãos, marcando encontros periódicos para tomada de decisões. Entretanto cada órgão tem as suas respectivas funções a desempenhar, na ora certa de acordo com a planificação que se faz ao longo do ano

3.11. Ambas as partes têm a sua tarefa. Segue-se uma orientação superior, que constitui uma linha de ideias ou regras gerais de funcionamento. Mas entretanto o dinamismo de cada escola em ministrar, executar ou criar inovações também faz parte de uma boa administração.

3.12. No caso deste pólo a gestão é dividida em três vertentes: gestão pedagógico didáctico, que enquadra todas as actividades, projectos, recursos, tudo relacionados com ensino aprendizagem. Gestão funcional e do espaço, que abrange, ter um espaço agradável e acolhedor. Gestão administrativo-financeiro que compreende fundamentalmente gestão de recursos humanos, matérias e financeiros.

3.13. É sempre necessário umas orientações ou directrizes a seguir. No entanto, cada pessoa terá a sua forma de gerir de actuar de relacionar e

dinamizar as actividades e toda programação, sem fingir daquilo que constitui o caminho designado pelos serviços centrais.

3.14. É verdade. Os gestores são nomeados e periodicamente terão sessão de formações para melhorar a qualidade de gestão.

3.15. Gerir de forma clara os poucos recursos financeiros existentes dando o uso necessário e destinado e manter uma gestão pedagógica sólida e saudável.

3.16. Na verdade, o professor desempenha um papel fundamental na vida dos alunos abarcando muitos aspectos. Em especial o aspecto social, pessoal o que contribui grandemente para formação e para a vida e o futuro dos alunos.

3.17. Satisfeito Não. Porque vejamos o seguinte: nenhuma mãe fica satisfeita por ter dez filhos e morreu apenas 1. Assim como nenhum professor fica satisfeito por ter uma turma de 30 e 2 ficaram retidos. Por isso nós contamos com as reprovações e por isso dependendo da percentagem de reprovações, podemos fazer o balanço positivo. Mas o nosso desafio é minimizar cada dia as taxas de insuficiências.

3.18. Sim. Na verdade o propósito é isso. O professor é e será sempre professor em todas as circunstâncias. Tem um papel fundamental na formação do aluno.

3.19. Mais incentivo para os gestores que passam a vida a gerir miséria.

3.20. É necessário um grande trabalho com a comunidade educativa em particular os pais encarregados da educação no sentido de colaborarem com a escola no sentido de dar mais atenção às crianças tanto em casa como na escola. Manter as crianças em linha organizada para que não desperdicem o tempo em coisas fúteis, colaborar no sentido de serem modelos positivos, para os seus filhos entre outras vertentes como a recuperação de valores que estão a falhar.

3.22. Não!